

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS

CARRERA DE FINANZAS

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL
DE INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO
PARA LA IMPRENTA PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ
EN BASE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON
ALINEACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

ELABORADO POR

TOAPANTA MOLINA AÍDA NATIVIDAD

DIRECTOR

ING. FERNANDO SEVILLA

QUITO – ECUADOR 2012

DEDICATORIA

A Dios por darme inteligencia y
tranquilidad en los momentos
de desesperación.

A mis padres por brindarme
su apoyo en los días inciertos.

A mi querida hermana por ayudarme
y estar pendiente de mí.

Para ustedes mis seres amados
que siempre me han acompañado
a lo largo de mi vida
va dedicada mi tesis.

AGRADECIMIENTO

Las adversidades de la vida
nos hacen dar cuenta que existen dos caminos,
el recordar que un día fuimos buenos
o dejarnos derrotar por el sin número de dificultades
por eso agradezco a DIOS por darme fortaleza
para conseguir mi objetivo
a mis PADRES Y HERMANOS
por estar siempre pendientes de mí.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Aida Natividad Toapanta Molina en calidad de autora de la tesis realizada sobre "Diseño de una Propuesta de Mejoramiento para la Imprenta Producciones Gráficas Martínez en base de la Planificación Estratégica con alineación del Cuadro de Mando Integral" por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 9 de julio de 2012



Aida Toapanta Molina

1717624454

atm_2027@hotmail.com

Quito 11 de Julio de 2012

Señor Economista
Marco Posso
Decano
Facultad de Economía
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar que con la elaboración del resumen ejecutivo de la tesis titulada “ **DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA IMPRENTA PRODUCCIONES GRAFICAS MARTINEZ EN BASE DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA CON ALINEACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL..**” presentada por la egresada, **Aida Natividad Toapanta Molina** previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, se concluyo el trabajo de investigación.

De considerarlo procedente la estudiante debería continuar con los tramites que la facultad solicita en estos casos.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'F. Sevilla', with a large, sweeping horizontal stroke across the middle.

Ing. Fernando Sevilla
Profesor

Quito 24 de Agosto de 2012

Señor Economista
Marco Posso
Decano
Facultad de Economía
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar analíticamente sobre el plan de tesis titulado **“Diseño de una propuesta de mejoramiento para la imprenta Producciones Graficas Martínez en base de la planificación estratégica con alineación del cuadro de mando integral.”** presentado por las egresada Toapanta Molina Aida Natividad, previa la obtención del título de Ingeniera en Finanzas

Cumplimiento de los Objetivos

Los objetivos planteados permitieron identificar los mecanismos por medio de los cuales se pueden determinar la forma de cómo utilizando las Herramientas, la gestión, la técnica y los indicadores, se puede llegar a una manejo especializado y moderno de los recursos para mejorar la rentabilidad de la empresa **imprenta Producciones Graficas Martínez**, realizando la identificación del riesgo y poder determinar utilizando parámetros adecuados, un desarrollo de políticas y cumplir con determinadas normas a través de la utilización eficiente del recurso, utilizando una administración por procesos, con una campaña de Marketing, lo que permite cumplir con la misión y visión establecida por la empresa y con ello alcanzar el objetivo propuesto.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Las hipótesis planteadas fueron demostradas en el desarrollo de los capítulos llegando a establecer conclusiones y recomendaciones las cuales permitieran el desarrollo de la actividad comercial y el manejo del recurso financiero eficientemente, utilizando varios mecanismos canalizándolos adecuadamente y técnicamente, lo que



Permitirá el mejor manejo de los recursos y estos se verán reflejados en la eficiencia adquirida en función de un buen manejo del riesgo propio del negocio y de cómo hacer ese negocio, permitiendo el desarrollo del servicio y su rentabilidad y sus beneficiarios sean la propia empresa y los usuarios.

METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

Se utilizo la recopilación de información, entrevistas y encuestas, lo que permitió el **análisis** y obtener conclusiones, la formulación de una propuesta real que permite que se cumpla el objetivo planteado, verificando la importancia que tiene el aplicar sistemas modernos de gestión financiera y control para mitigar los riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía utilizada fue la adecuada.

CONCUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones expuestas en el trabajo son el resultado del desarrollo de los diferentes capítulos y la comprobación del cumplimiento de las hipótesis planteadas, llegándose a concluir que la aplicación de esta metodología y la administración por procesos basados en normas, mitiga los riesgos en las operaciones, permite una administración técnica, la toma oportuna de correctivos en función del riesgo asumido, lo que permite garantizar un mejor análisis y el mejoramiento continuo en el diferente accionar de la administración financiera y productiva y un mejor control garantizando a los partícipes, el buen manejo dado a sus recursos, lo que también permitirá obtener el resultado esperado y garantizar la permanencia del mismo en el tiempo, siendo productivo y competitivo.

Nota Diez (10)

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and horizontal strokes, appearing to read 'F. Sevilla'.

Ing. Fernando Sevilla

Profesor

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS

Tel. 2523211 - 2529129 - 2229358 Apartado 1088 Quito - Ecuador

Escuela de Estadística y Finanzas

DEPARTAMENTO DE TESIS .- CALIFICACION DE TESIS DE GRADO

TITULO DE LA TESIS.- Diseño de una propuesta de mejoramiento para la imprenta Producciones Gráficas Martínez en base de la planificación estratégica con alineación del cuadro de mando integral.

EGRESADOS: Toapanta Molina Aída Natividad

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El objetivo general de realizar una propuesta de mejoramiento de la gestión mediante la implementación de la Planificación Estratégica, se cumple con el desarrollo del capítulo tres; sin embargo, al presentar el Balanced Scorecard, y sus perspectivas, en la financiera, dentro del objetivo estratégico se plantea el incremento de las ventas, señalando como plan de acción la mejor atención al cliente. Este hecho se queda en lo general sin especificar las acciones concretas, tampoco se cuantifica el costo (presupuesto) de este mejoramiento, al igual no se refleja en el Plan Operativo.

El objetivo específico primero referente al diagnóstico de la situación actual se cumple satisfactoriamente. El objetivo específico segundo, sobre el desarrollo de la propuesta igualmente se cumple en el capítulo tres; sin embargo, no se presenta con claridad los beneficios de ella.

El objetivo específico tercero, sobre la viabilidad financiera, este se desarrolla y presenta en el capítulo cuarto. Los cálculos y estimaciones de los ingresos se basan en un incremento fijo anual, sin que se demuestre el por qué de ello, ni se vincule con el objetivo general. De otro lado, los cálculos y estimaciones de los gastos, me parece muy conservadores (poco realistas). Estas situaciones, conllevan a que al utilizar las diferentes herramientas para calificar al proyecto pierdan objetividad y conduzcan a una decisión muy optimista.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

La hipótesis general se logra parcialmente, toda vez que no establecen las diferencias entre la empresa sin planificación estratégica y la empresa con planificación estratégica.

Las hipótesis específicas, se demuestran aceptablemente; sin embargo, es recomendable se evidencie con mayor claridad y precisión.



METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

La metodología aplicada es la que usualmente se emplea en este tipo de trabajos de investigación; al igual que las técnicas propuestas.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo del trabajo de investigación, son válidas y se evidencian con los datos anexos, que fueron aplicadas suficientemente.

Igualmente los indicadores y variables que se han utilizado en la preparación y presentación de datos, y en el análisis correspondiente, evidencian y demuestran su validez.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION

Las conclusiones tienen relación con los temas presentados y desarrollados, al igual que las recomendaciones.

Existe una razonable concordancia entre las conclusiones y recomendaciones y éstas con los temas desarrollados.

Las recomendaciones son pertinentes, y se considera que su aplicación justificará el esfuerzo del trabajo realizado, toda vez que están orientadas al logro de los objetivos;

NOTA: Nueve (9)

RECOMIENDA LA PUBLICACION DE ESTA TESIS:

☐ SI ☒ NO

RAZON DE LA PUBLICACION

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACION

☐ SI ☐ NO

PROFESOR Eco. Jaime Torres Heredia

FIRMA



FECHA Agosto 20 de 2012.



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1088 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO
OFICIO 1220-2012-DT
(CARRERA DE FINANZAS)

TITULO DE LA TESIS:

“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA IMPRENTA PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ EN BASE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ALINEACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”

EGRESADA: AÍDA NATIVIDAD TOAPANTA MOLINA

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo del trabajo es analizar la situación actual de Producciones Graficas Martínez con la finalidad de realizar una propuesta de mejoramiento de la gestión, mediante la implementación de la Planificación Estratégica con la alineación del Balanced Scorecard lo cual permitirá elevar la productividad y realinear el área financiera. Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

- Efectuar el diagnostico de la situación actual que tiene Producciones Graficas Martínez, con el fin de establecer una herramienta eficaz de gestión para obtener el más productivo uso de recursos.
- Proponer la implementación de la Planificación Estratégica con la alineación del Balance Scorecard en Producciones Graficas Martínez, para una correcta toma de decisiones, posicionamiento en el mercado y facilitar el desarrollo de proyectos.
- Establecer la viabilidad financiera con el fin de conocer si la implementación de las herramientas administrativas ayudaran a la consecución de los objetivos y a la realización de los planes de acción.
- Al final del trabajo el Plan Estratégico ha sido elaborado, se ha realizado la evaluación financiera del Plan, por lo tanto los objetivos han sido cumplidos.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: La Hipótesis principal del trabajo se refiere a:

- La falta de una Planificación Estratégica y un monitoreo continuo que identifique el cumplimiento de los objetivos, no le permite a Producciones Graficas Martínez tener una eficiente administración que constituya hoy en día una de las claves de éxito para la empresa.

Las Hipótesis secundarias se refieren a:

- La falta de una gestión debidamente coordinada que establezca la situación

económica actual no permite la correcta toma las decisiones en la empresa.

- La Planificación Estratégica y el Balanced Scorecard son herramientas administrativas que ayudara a una eficiente eficaz y oportuna administración en Producciones Graficas Martínez.
- Las ausencia de un enfoque de largo plazo, la falta de fluidez y disponibilidad de información administrativa imposibilita atender las necesidades fundamentales para canalizar correctamente de Producciones Graficas Martínez

Las Hipótesis se demuestran con la investigación en base a un enfoque de investigación bibliográfica.

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo. Para poder realizar el trabajo se realizo un diagnostico de la situación actual, se utiliza la matriz FODA, se realizan la evaluación de factores externos e internos "EFE" y "EFI", se examinan aspectos como la estructura organizacional, control interno, clima y cultura organizacional. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones. Se han realizado entrevistas a los ejecutivos en busca de criterios y problemas. Para realizar el direccionamiento estratégico se parte de la misión y visión de la empresa, para en base al diagnostico diseñar la estrategia, se ha diseñado un BSC de acuerdo a las perspectivas; financiera, cliente, procesos internos y la de crecimiento y aprendizaje. Se implementan indicadores (KPI), se cuenta con un Mapa Estratégico, para finalmente diseñar los tableros tácticos con actividades y metas. Se realiza una proyección financiera y evaluación de la estrategia formulada.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE DE LA INVESTIGACIÓN: Las conclusiones y recomendaciones se refieren a quela Planificación Estratégica con el Balanced Scorecard son herramientas administrativas que impulsaran el desarrollo de un agestión basada en resultados mediante un monitoreo continuo que identifique el cumplimiento de los objetivos, lo cual permitirá la optimización de los recursos. Es necesario fidelizar al cliente interno, se debe estructurar funciones y perfiles de personal, se hace necesario mantener actualizada la base datos de los clientes y proveedores porque de esta manera nos ayudará a contactarlos de una forma rápida y efectiva, en caso de realizar los cobros a clientes y despachar la mercadería. Se recomienda impulsar y desarrollar una gestión basada en resultados con la finalidad de la consecución de los objetivos de Producciones Graficas Martínez, a través de la aplicación de la herramienta administrativa de la Planificación Estratégica y el Balanced Scorecard. Velar por la calidad de los productos, se debe capacitar al personal, se deben adecuar las áreas de trabajo, con la finalidad de tener un lugar adecuado para realizar las labores cotidianas, como también para tener un mejor control de los materiales de producción y entrega de los productos a los clientes. Se debe enviar a los clientes el formulario de actualización de datos para poder gestionar visitas personalizadas, estar pendientes que nada les falte en cuanto a productos o servicios que adquiera y coordinar los días de cobros con el cliente. Las conclusiones y recomendaciones son muy generales, guardan concordancia con los resultados de la investigación.

NOTA: Nueve (9.0)

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS


SI NO

RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR: Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A

FIRMA:



FECHA: miércoles, 5 de septiembre de 2012

ÍNDICE

PRELIMINARES

Carátula	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Carta de autorización autoría intelectual	
Carta de aprobación del Director	
Notas del Tribunal Calificador	
Índice	
Resumen Ejecutivo en español	
Resumen Ejecutivo en inglés	

CAPÍTULO I: Plan de Tesis

	Pág. #
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Antecedentes Históricos	1
1.2. Justificación del Estudio	7
1.3. Delimitación del tema	8
1.4. Objeto de Estudio	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9
1.5. Hipótesis	9
1.6. Marco Teórico	10
1.7. Variables e Indicadores	12
1.8. Aspectos Metodológicos de Estudio	13
1.9. Plan Analítico	17
1.10 Presupuesto	19
1.11. Diagrama de Gantt	20

CAPÍTULO II: Diagnóstico Análisis Situacional

2.1. Análisis de Situación Actual	21
2.1.1. Ambiente Externo	21
2.1.1.1. Macroambiente	21
2.1.1.1.1. Factor Económico	21
2.1.1.1.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)	21
2.1.1.1.1.2. Inflación	24
2.1.1.1.1.3. Tasas de Interés	25
2.1.1.1.1.4. Balanza Comercial	27
2.1.1.1.1.5. Aranceles	28
2.1.1.1.1.6. Tipo de Cambio	29
2.1.1.1.1.7. Riesgo País	30
2.1.1.1.1.8. Población Económicamente Activa	31
2.1.1.1.1.9. Ocupación – Desocupación	32
2.1.1.1.1.10. Salario Mínimo Vital y Canasta Básica	34
2.1.1.1.1.11. Ingreso Promedio	35
2.1.1.1.2. Factor Social	37
2.1.1.1.2.1. Población Ecuatoriana	37
2.1.1.1.2.1.1. Edad	37
2.1.1.1.2.1.2. Sexo	38
2.1.1.1.2.2. Migración	38
2.1.1.1.2.3. Remesas	39
2.1.1.1.3. Factor Legal	40
2.1.1.1.4. Factor Tecnológico	60
2.1.1.1.5. Factor Político	62
2.1.1.2. Microambiente	63
2.1.1.2.1. Proveedores	63
2.1.1.2.2. Clientes	64
2.1.1.2.3. Competencia	67
2.2.2. Ambiente Interno	69
2.2.2.1. Capacidad Administrativa	69
2.2.2.1.1. Estructura Funcional	69
2.2.2.1.2. Áreas Funcionales	71
2.2.2.1.2.1. Área de Finanzas	71
2.2.2.1.2.2. Área Logística	72

2.2.2.1.2.3. Área de Producción	73
2.2.2.1.2.4. Área de Ventas	74
2.2.2.2. Capacidad Técnico Operativa	74
2.2.2.2.1. Capacidad Instalada	74
2.2.2.3. Capacidad Financiera	74
2.2.2.3.1. Análisis Financiero	74
2.2. Análisis FODA	81

CAPÍTULO III: Planificación Estratégica con la alineación del Cuadro de Mando

Integral

3.1. Planificación estratégica	84
3.1.1. Diagnóstico Estratégico	85
3.1.2. Direccionamiento Estratégico	86
3.1.2.1. Visión	86
3.1.2.2. Misión	87
3.1.2.3. Cultura Organizacional	88
3.1.2.4. Temas Estratégicos	91
3.1.3. Formulación Estratégica	92
3.1.3.1. Mapa Estratégico	92
3.1.3.2. Objetivos	97
3.1.3.3. Divisiones	99
3.1.3.4. Producto	100
3.1.3.5. Responsables	101
3.1.3.6. Asignación de Responsabilidades	102
3.1.3.7. Talento Humano	103
3.1.3.8. Objetivos Relacionados	112
3.1.3.9. Metas	112
3.1.3.10. Alineación Estratégica	112
3.1.3.11. Matriz del CMI	116
3.1.3.12. Planes Operativos	117

CAPÍTULO IV: Viabilidad Financiera

4.1. Activos Fijos	130
4.1.1. Inversiones en Activos Fijos	130
4.2. Activos Diferidos	132
4.3. Capital de Trabajo	133
4.4. Costo de Inversiones	134
4.5. Estructura del Financiamiento	135
4.6. Depreciación del Activo Fijo	137
4.7. Amortizaciones de Activos Fijos	138
4.8. Gastos	139
4.9. Ventas	142
4.10. Estado de Resultados	143
4.11. Flujo de Fondos	144
4.12. Evaluación Financiera	145

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones	148
5.2. Recomendaciones	149

Anexos

Anexos 1	Maquinaria GTO 46	151
Anexo 2	Maquinaria Guillotina	152
Anexo 3	Maquinaria Formas Continuas	153
Anexo 4	Proforma de Maquinaria	154
Anexo 5	Proforma Latinium Software	155
Anexo 6	Proforma Muebles Jiménez	158
Anexo 7	Proforma Centro de Educación Continua	159
Anexo 8	Restaurat Toronto	162

Bibliografía	163
---------------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

DESCRIPCIÓN	CUADRO No.	Pág. #
Variación porcentual del Pib periodo 2001-2010	1	22
Relación del Pib total con respecto al Pib de industrias manufactureras periodo 2004 - 2011	2	22
Inflación	3	24
Tasa pasiva y tasa activa	4	25
Tasas de interés activas	5	26
Balanza comercial	6	27
Evolución de las importaciones	7	29
Riesgo país	8	31
Población económicamente activa (pea) pea: proyección al 2011 según grupos de edad	9	32
Población económicamente activa (pea) pea: según ciudades principales y sexo	10	33
Índices de desempleo 2010 – 2011	11	33
Ingreso promedio mensual según sectores económicos y sexo / por regiones naturales (usd)	12	35
Ingreso promedio de la población ocupada según rama de actividad / total nacional urbano	13	36
Población ecuatoriana por edad	14	37
Población ecuatoriana por sexo	15	38
Salida de los ecuatorianos	16	38
Remesas de migrantes ecuatorianos 2005 a 2010	17	39
Maquinaria Producciones Gráficas Martínez	18	61
Calificación de la tecnología estimada Imprenta Producciones Gráficas Martínez	19	61
Nómina de proveedores	20	63
Clientes de mayor demanda	21	65
Ingresos de la empresa	22	65
Productos más vendidos	23	66
Análisis de la competencia	24	67
Ventaja competitiva	25	68
Maquinaria y equipo	26	131

Construcciones e instalaciones	27	131
Muebles de oficina	28	132
Inversión de activos diferidos	29	133
Capital de trabajo	30	133
Inversiones	31	134
Costo promedio ponderado de capital	32	135
Costo del capital propio = tasa mínima de rendimiento del capital propio	33	135
Tabla de amortizaciones	34	136
Depreciación de activos fijos	35	137
Valor residual o valor de salvamento de activos fijos	36	138
Valor residual o valor de salvamento de activos diferidos	37	138
Gastos generales	38	139
Proyección de gastos generales	39	139
Sueldos por mano de obra indirecta	40	140
Sueldos por mano de obra directa	41	141
Rol de provisiones	42	141
Gasto de ventas	43	142
Gasto de ventas proyectadas	44	142
Estado de resultados	45	143
Flujo de fondos de Producciones Gráficas Martínez	46	144
Tasa mínima de aceptación de rendimiento TMAR	47	145
Costo del capital propio = tasa mínima de rendimiento del capital propio	48	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

DESCRIPCIÓN	GRÁFICO No.	Pág. #
Salario mínimo vital y canasta básica diciembre 2007 a 2011 (usd)	1	34
Organigrama de Producciones Gráficas Martínez	2	71
Secciones del departamento de producción	3	73
Organigrama nominal de Producciones Gráficas Martínez	4	102

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA IMPRENTA
PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ EN BASE DE LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ALINEACIÓN DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL**

**PROPOSAL DESIGN FOR PRODUCTION IMPROVEMENT FOR PRINTING
GRAPHICS MARTÍNEZ BASED ON STRATEGIC PLANNING ALIGNED
WITH BALANCED SCORECARD**

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de los años Ecuador se ha convertido en un país de letras, gracias al trabajo laborioso pero creativo de Producciones Gráficas Martínez, sin embargo para mantenerse en un entorno cambiante y competitivo se hace necesario contar con la ayuda de las herramientas administrativas de la Planificación Estratégica y el Balance Scorecard.

El análisis situacional ha permitido tener una visión clara y precisa sobre el entorno interno y externo y ha servido para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias al futuro.

La aplicación de las herramientas de apoyo de la Planificación Estratégica y del Balance Scorecard nos ayudará a realinear las áreas de la empresa.

La viabilidad financiera nos ha permitido conocer que los proyectos a implementarse son viables, rentables y recuperables.

PALABRAS CLAVES

MEJORAMIENTO/PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ABSTRACT

Over the years, Ecuador has become a country of letters, through the laborious but creative Graphic Productions Martinez's work, however to keep a changing and competitive environment it is necessary to use administrative tools as Strategic Planning and Balanced Scorecard.

The situational analysis has allowed to have a clear and accurate internal and external vision about the environment which has been useful to assess, to evaluate and to analyze variables and factors in past, present and future trends.

The application of support tools of Strategic Planning and Balanced Scorecard will help us to realign the business areas of the company.

Financial viability has allowed us to know that the implemented projects are viable, profitable and recoverable.

KEYWORD

IMPROVEMENT/STRATEGIC PLANNING/SCORECARD

CAPÍTULO I

PLAN DE TESIS

1.1.ANTECEDENTES

1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

HISTORIA DE LA IMPRENTA

Impresión en Oriente

¹El nacimiento de la imprenta se remonta a China, en el año 593, cuando se reproducen por primera vez, dibujos y textos con la ayuda de caracteres de imprenta tallados en tablas de madera (xilografía).

El invento se debe a los monjes budistas, que impregnaban las tallas de color para imprimir con ellas sobre seda o papel de trapos. Si bien el primer libro impreso (un sutra budista con ilustraciones) data del año 868.

El alquimista chino Pi Cheng (1040), pasó de los bloques de madera (xilografía) a la impresión mediante tipos móviles, y, con ellos, la composición tipográfica, creando tipos estándar que podían fabricarse en serie.

Impresión en Occidente

Universalmente se considera inventor de la imprenta a Johannes Gutenberg (S.XV), por su creación de los tipos móviles de plomo fundido, mucho más resistentes (tipografía).

En 1437 encargó a un tornero de Maguncia, Konrad Sasbach, la construcción de su imprenta y él mismo creó los moldes para el fundido.

¹**Fuente:**www.monografias.com

En 1447 consiguió imprimir un pequeño calendario y en 1451 una gramática de latín, aunque su obra cumbre sería una Biblia.

A partir de su muerte, 1468, su invento se extendió paulatinamente por toda Europa, y permaneció prácticamente inalterable hasta principios del siglo XX.

En 1796, el austriaco Alois Senefelder inventa la técnica de impresión denominada litografía. Para esta técnica se emplean como soporte placas de piedra caliza que absorben las sustancias grasas.

Impresión en Estados Unidos

En 1846, el inglés Smart inventa una rotativa para la impresión litográfica, en la que todo el proceso se automatiza. Surge así la primera imprenta de offset automática.

La gran demanda en este período de grandes tirajes de los periódicos existentes, llegando a superar incluso la producción de libros, haciendo posible el éxito de las rotativas.

En 1884 destaca un hito importante en la historia de la impresión, el invento de la linotipia por parte del alemán Ottmar Mergenthaler, basado en la composición totalmente automatizada de los textos.

La innovación consistía en la posibilidad de poder escribir una a una las líneas del texto mediante un teclado.

En 1904 la técnica de la litografía, y en general el mundo de la impresión, llega a su punto máximo con el desarrollo de la impresión en offset, utilizada en la actualidad. El offset fue desarrollado por dos técnicos de forma independiente, el alemán Caspar Hermann y por el impresor Ira W. Rubel.

Prensas de imprimir

²Las primeras prensas de imprimir, como las del siglo XVI eran de tornillo, estas prensas sólo producían unas 250 impresiones a la hora, y sólo imprimían una cara a la vez.

²**Fuente:** www.mundodescargas.com

Hacia 1800 hicieron su aparición las prensas de hierro, en cada impresión se podía obtener un número mucho mayor de páginas.

Durante el siglo XIX, las mejoras incluyeron el desarrollo de la prensa accionada por vapor; la prensa de cilindro, que utiliza un rodillo giratorio para prensar el papel contra una superficie plana.

En 1871 el impresor Richard March Hoe perfeccionó la prensa de papel continuo; su equipo producía 18.000 periódicos por hora.

Ilustración de libros

Durante siglos, los dibujantes trabajaban en libros ilustrados a mano; con la llegada de la imprenta, los artistas grababan sus creaciones en madera o metal, lo cual permitía a los impresores renacentistas reproducir en sus imprentas tanto imágenes como textos.

Tipos, prensas de acero y máquinas tipográficas

Hacia 1800, Charles, tercer conde de Stanhope, introdujo la primera prensa de imprimir construida totalmente de acero.

En 1814 Friedrich König inventó la prensa accionada por vapor, revolucionando toda la industria de la impresión.

En 1886 los equipos de composición se perfeccionaron, permitiendo reducir drásticamente el tiempo necesario para componer un libro en comparación con las labores manuales.

Por último, la fotografía ha venido a contribuir al desarrollo de los modernos procesos de fotomecánica.

LA IMPRENTA EN EL ECUADOR

³La primera que funcionó en los territorios del Ecuador actual, antigua Presidencia de Quito, fue traída por el sacerdote jesuita José María Maugeri aproximadamente por el año 1755, y fue instalada en la ciudad de Ambato con el nombre de “Imprenta de la Compañía de Jesús”

Cuatro años más tarde el padre Maugeri fue trasladado a Quito y se llevó con él la imprenta que fue instalada en el local del Seminario de San Luís Rey.

Esta fue la única imprenta que existió en Quito durante más de veinticinco años, fue en ella que el Dr. Eugenio Espejo imprimió las primeras publicaciones de "Primicias de la Cultura de Quito".

Esta imprenta permaneció en Quito hasta fines de 1.827 en que fue adquirida por el Coronel Ignacio Torres, segundo Intendente de Cuenca, quien la puso a disposición de Fray Vicente Solano.

Cabe mencionar que desde 1.821 venía funcionando en Cuenca una prensa litográfica, en la que con tipos de madera se confeccionaban cartas de cobro, membretes, viñetas y hojas volantes.

La primera publicación levantada en la “Imprenta Guayaquil” salió a la luz el 21 de mayo de 1821, y consistió en una hoja titulada “El Prospecto.

Pero hasta 1825 la imprenta traída por la Compañía de Jesús fue utilizada para hojas sueltas y para el periódico titulado “El Espectador Quiteño” cuyo impresor fue Ignacio Vinuesa, quien trabajó en la casa de Manuel de la Peña.

En este periódico se imprimen alusiones personales contra el General Juan José Flores intendente general del departamento de Quito (1823-30).

³**Fuente:** www.monografías.com

HISTORIA DE PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

⁴El ruido de las máquinas en la imprenta Producciones Gráficas, contrasta con su trabajo laborioso pero creativo, que a lo largo de los años ha convertido a Ecuador en un país de letras, por la perseverancia y constancia del empresario César Enrique Martínez.

De padres guarandeños, vivió a 79 Km. al norte de Guaranda, en el sector Facundo Vela, zona antiguamente conocida como "Las tierras de Piñanatug". A los 9 años salió de su tierra con toda su familia y se trasladaron a la Provincia de Pichincha.

El sector más antiguo de Quito, la Tola baja se convirtió en su lugar de residencia cuando era un niño. Su madre mujer incansable, se ocupaba de sus ocho hijos para que no les falte nada y sean hombres trabajadores, sencillos y humildes. Por ser una familia muy numerosa, consiguieron una casa pequeña ubicada por la Cruz Roja.

A sus 12 años, para solventar sus estudios secundarios en el Colegio nocturno Don Bosco, tuvo que trabajar la mañana y estudiar en la noche, fue así que empezó a laborar, realizando el mantenimiento de las máquinas de impresión y varias actividades en una imprenta llamada Editora Mundo, la misma que todavía permanece activa.

Con el tiempo adquirió experiencia y responsabilidades y empezó a operar a sus 15 años, en maquinarias semiautomáticas y manuales, efectuando trabajos en blanco y negro y a color, su tenacidad le llevó a operar maquinaria moderna como la flexo gráfica, bronceadoras y offset automáticas.

Después de haber disfrutado del hermoso centro de Quito, su madre adquirió una casa en el conjunto Plan Victoria, ubicado al norte de la ciudad, frente al Aeropuerto Mariscal Sucre.

Con sus ahorros a sus 18 años, se compró un terreno en la cooperativa de la ciudadela Ecuatoriana, como los directivos de la cooperativa le obligaban a realizar el cerramiento de su terreno, a sus 30 años tuvo que construir una casa pequeña y residir en ese sector.

Después de permanecer por un lapso de 15 años en la imprenta Editorial Mundo y haberse convertido en maestro del arte gráfico, optó por salirse de la imprenta ya que su sueldo no reflejaba su experiencia, posteriormente trabajó en la Imprenta Editorial Cevallos ubicada en la Marín.

⁴**Fuente:** Aída Toapanta Molina

Se casó a los 32, por lo cual decidió ampliar donde residía, la construcción duró 5 años, ya que no había el dinero suficiente para solventar los gastos, actualmente es su domicilio donde habita hasta el día de hoy.

El Sr. Martínez soñaba en ser empresario y dueño de una imprenta, se decidió por abrir su propio negocio.

Para establecer su negocio de artes gráficas, busco un local por el sector de la Colon, en la calle General Aguirre y 10 de agosto, arrendó el local sin maquinas ya que no poseía el dinero suficiente para poder adquirirlas, pero puso un letrero que decía imprenta Producciones Gráficas Martínez.

Para poner sobre ruedas su negocio, fue necesario pedir dinero prestado al chulco y a personas que le conocían quienes no le cobraron ningún interés, no se endeudó con ninguna institución financiera por los altos costos de interés y también porque nadie le quería dar garantía y no le conocían, además tuvo que comprar un cuaderno espiral de 100 hojas ya que la lista de las personas a quienes les debía era muy larga y temía que se le olvidara pagar a alguien.

Así en 1986, empezó su incursión en el taller de imprenta. Con el dinero en la mano visitó la imprenta de un colega y compró su primera máquina automática de origen alemán, la cual no estaba en tan buena condición, pero aun así decidió comprar porque su valor era conveniente, la reguló y con sus conocimientos la máquina empezó a funcionar perfectamente, trabajó muy duro durante una larga temporada, así fue que en menos de seis meses pagó a las personas que más desconfiaban del pago.

Después de 5 años, no tuvo problema en adquirir la segunda máquina porque tenía sus ahorros, la gente le conocía y le daban crédito. Como el negocio iba creciendo decidió buscar otro lugar donde ubicarse así fue que arrendó un local en la 10 de agosto y Selva Alegre, además todas sus deudas habían sido cubiertas ya que había terminado de pagar la última letra que debía.

Luego de un año y medio se compró la tercera máquina una guillotina de origen alemán y su última adquisición fue una máquina multimim de fabricación norteamericana y un equipo de computación, así los productos elaborados por Producciones Gráficas Martínez, constituyen básicamente: facturas, hojas membretadas, invitaciones, sobres, diplomas, certificados, servicios de impresión, trípticos, más servicios.

Como la movilización representaba un inconveniente optó por comprar un vehículo, ya que su negocio estaba ubicado al norte y su casa al sur de la ciudad. Después de varios años de constante esfuerzo, adquirió una quinta en Guayllabamba y dos lotes de terreno en Ibarra.

El haber tomado riesgos lo convirtió en un empresario emprendedor, que en los momentos críticos cuando se presentaron dificultades, su mayor fortaleza fue su perseverancia y su capacidad de raciocinio, logrando mantener su negocio en el mercado por más de 20 años y generando fuentes de trabajo.

Se puede observar que la empresa no ha considerado los avances tecnológicos de la Unidad de Producción, sin apostar constantemente a la mejora de la tecnología, además las funciones del departamento Financiero no se encuentran actualizadas, existe demora en recuperar la cartera, todos los procesos del área son manuales y generan retrocesos.

1.2.JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

Con la inserción del Balanced Scorecard se abre una serie de alternativas para el progreso sostenible y equitativo de Producciones Gráficas Martínez, es por ello que el proyecto de implementación se realiza, para reflejar la importancia de mejorar las deficiencias internas en la entidad con el fin de fortalecer los planes y estrategias. También para mejorar la eficacia y calidad del servicio, consolidarse en el mercado y ser un aporte fundamental en la economía ecuatoriana.

Enfoque Gubernamental

Nuestro país es parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, existiendo bruscos cambios de política e indiferencia burocrática de la administración pública, es por ello que Producciones Gráficas Martínez implementará herramientas administrativas que servirán de apoyo, en los momentos cruciales, puesto que, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Enfoque Social

Producciones Graficas Martínez estará en capacidad de fomentar la cooperación del grupo de trabajo, ya que esta actitud de cooperación refuerza el respeto mutuo y un sentido de pertenencia, logrando obtener una alta productividad y desarrollo de los empleados.

Además impulsará la creación de fuentes de trabajo para satisfacer las necesidades sociales y conformar un grupo humano formados desde sus bases para el servicio al cliente.

Enfoque Industrial

Dado el alto nivel de competitividad que se vive en los últimos tiempos, Producciones Gráficas Martínez se enfocara hacia el mejoramiento de las áreas, delineando objetivos y estrategias que les permitan competir en este mundo globalizado y así ganar confianza de una manera innovadora en el mercado, conservar los clientes y consolidarse como una de las mejores en el sector económico al que pertenece y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Enfoque Corporativo

Producciones Gráficas Martínez estará en capacidad de fortalecer su capital humano y asegurar una buena gestión, mediante una eficaz administración gerencial, que buscará el crecimiento organizacional, ya que existen exigencias cada vez mayores por parte del cliente.

Además la propuesta del proyecto está directamente enfocada hacia el mejoramiento y desarrollo de la empresa, para obtener el optimo de los resultados con el mayor aprovechamiento de los recursos, lo cual le llevará a Producciones Gráficas Martínez a ser productiva, competitiva y afianzarse en el mercado.

Con la consolidación de su equipo de trabajo, verá oportunidades en los problemas y estará a la vanguardia para evitar la resistencia al cambio y la incapacidad para competir, además fortalecerá la toma de decisiones para ofrecer calidad y satisfacción a los cliente, sin duda una excelente administración representa una herramienta vital para Producciones Gráficas Martínez y para su personal.

1.3. DELIMITACIÓN DEL TEMA

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizara en la Imprenta Producciones Gráficas Martínez, establecida en el sector norte de la ciudad de Quito, de propiedad del empresario César Enrique Martínez.

Delimitación Temporal

El presente estudio comprende el periodo 2009-2014 en donde haremos un análisis situacional de Producciones Gráficas Martínez, con la finalidad de elaborar la implementación del Balanced Scorecard.

1.4.OBJETO DE ESTUDIO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual de Producciones Graficas Martínez con la finalidad de realizar una propuesta de mejoramiento de la gestión, mediante la implementación de la Planificación Estratégica con la alineación del Balanced Scorecard lo cual permitirá elevar la productividad y realinear el área financiera.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar el diagnóstico de la situación actual que tiene Producciones Gráficas Martínez, con el fin de establecer una herramienta eficaz de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.
- Proponer la implementación de la Planificación Estratégica con la alineación del Balance Scorecard en Producciones Gráficas Martínez, para una correcta toma de decisiones, posicionamiento en el mercado y facilitar el desarrollo de proyectos.
- Establecer la viabilidad financiera con el fin de conocer si la implementación de las herramientas administrativas ayudarán a la consecución de los objetivos y a la realización de los planes de acción.

1.5.HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

La falta de una Planificación Estratégica y un monitoreo continuo que identifique el cumplimiento de los objetivos, no le permite a Producciones Gráficas tener una eficiente administración que constituya hoy en día una de las claves de éxito para la empresa.

HIPÓTESISESPECÍFICAS

- La falta de una gestión debidamente coordinada que establezca la situación económica actual no permite la correcta toma de decisiones en la empresa.
- La Planificación Estratégica y el Balanced Scorecard son herramientas administrativas que ayudara a una eficiente eficaz y oportuna administración en Producciones Gráficas Martínez.

- La ausencia de un enfoque de largo plazo, la falta de fluidez y disponibilidad de información administrativa imposibilita atender las necesidades fundamentales, para canalizar correctamente los recursos de Producciones Gráficas Martínez.

1.6. MARCO TEÓRICO

LA ADMINISTRACIÓN

⁵Las actuales concepciones administrativas son la resultante de un proceso iniciado en los mismos albores de la humanidad y que ha venido evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles a través de diferentes épocas y etapas.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en Egipto, China, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

La ciencia de la administración; viene a consolidarse en la Edad Contemporánea con los valiosos estudios de Woodrow Wilson.

Las teorías y experiencias de Henry Fayol y de Frederick Taylor marcaron una nueva etapa en la evolución de esa ciencia y la Administración Científica, que postularon ellos y continuaron sus discípulos viene a ser uno de los medios más efectivos para a tecnificación de las industrias nacientes en el presente siglo; dicha tecnificación ha influido grandemente también en el desarrollo económico y el mejoramiento de muchos países por su aplicación en el sector público.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las instituciones de éxito saben cómo adaptarse a un continuo cambio. Esas instituciones practican el arte de la Planificación Estratégica.

La planificación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades.

Este proceso y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, aún en el caso de administraciones deficientes.

⁵**Fuente:** www.monografias.com; www.wikipedia.com

Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente.

Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo.

Todavía, posteriormente, algunas instituciones tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios.

Este ritmo de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planificación de la administración para mantener saludables las instituciones.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de las instituciones, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

El ser humano está permanentemente obligado a tomar decisiones. En el plano personal como profesional, su éxito está determinado en parte por sus aciertos o desaciertos.

Las organizaciones, como agrupaciones humanas, no escapan a este proceso.

Conducir bien a una organización supone decidir correctamente. Pero la decisión en sí misma es producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Esta reflexión sistemática y ordenada, abarca lo que conocemos como planificación.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Fue desarrollado por el Dr. Robert Kaplan, reconocido Profesor en Harvard University conjuntamente con su socio David Norton, en el año de 1992.

⁶ El cuadro de mando integral o Balance Scorecard es un sistema de control de gestión que traduce la estrategia y misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de toda la empresa.

El BSC es un instrumento que puede ayudar a todos los empleados a ver como su trabajo produce impactos en la ejecución de la estrategia y alinea las áreas en búsqueda de los objetivos.

Es un modelo de gerencia estratégico que ayuda a las organizaciones a clarificar su estrategia para crear resultados de alto desempeño. El BSC proporciona una visión más clara del

⁶**Fuente:** <http://www.slideshare.net/vianel/balanced-scorecard-211637>

desempeño ayudando a las empresas a desarrollar y examinar sus objetivos estratégicos mediante cuatro perspectivas que responden a una pregunta determinada.

- ⁷Financiera ¿Qué objetivos financieros debemos alcanzar para satisfacer al dueño de la empresa?
- Del cliente ¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar nuestros objetivos financieros?
- Procesos del negocio ¿En qué procesos internos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes.
- Aprendizaje y crecimiento ¿Cómo debe aprender e innovar nuestra organización para alcanzar nuestras metas?

⁸Como beneficios del BSC tenemos el alineamiento estratégico, integración entre los diversos niveles, seguimiento y control de planes, herramienta de comunicación, motivación e incentivo. Dentro de las perspectivas, se debe colocar los objetivos estratégicos más críticos sacados del análisis foda, así se construye el mapa estratégico.

1.7.VARIABLES E INDICADORES

Están vinculadas directamente con los objetivos específicos y son la manera de cómo se verifica si el proyecto cumple o no la implementación propuesta.

DOMINIO	VARIABLE	INDICADORES	FORMA DE CÁLCULO
Recursos de la empresa	RRHH	Evaluaciones al personal	Nivel de desempeño/ Nivel de capacitación
	Recursos Financieros	Políticas de cobro y pago	Índices Financieros/ Índice de Rotación de cuentas por cobrar
Recursos Tecnológicos	Demanda de servicios del sector gráfico	Tasas de crecimiento del sector gráfico	Demanda de servicios del sector gráfico / Tasas de crecimiento del sector gráfico*100
	Oferta de servicios del sector gráfico	Tasas de crecimiento del sector gráfico	Oferta de servicios del sector gráfico/ Tasas de crecimiento del sector gráfico*100
	Número de establecimientos gráficos	Tasas de crecimiento del sector gráfico	Número de establecimientos gráficos/ Tasas de crecimiento del sector gráfico*100

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

⁷Fuente: www.monografías.com; www.wikipedia.com

⁸Fuente: <http://www.slideshare.net/vianel/balanced-scorecard-211637>

1.8.ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

⁹El método de investigación es la manera ordenada y sistemática de hacer las cosas. El orden se refiere a la forma como están ubicados los elementos que hacen parte de un todo. Lo sistemático tiene que ver con el conjunto de reglas y procedimientos que contribuyen a alcanzar un fin determinado en forma secuencial.

Además el método orienta y dirige el proceso de conocimiento y la utilización de unas u otra técnicas de investigación.

MÉTODO CIENTÍFICO

El método científico es un proceso lógico mediante el cual se obtiene el conocimiento y es el medio para conocer a un objeto de estudio con mayor precisión, amplitud y profundidad sobre la base de una sucesión de pasos ordenados. Dentro del método quedan incluidos todos los procedimientos que se aplican para comunicar el conocimiento.

El Método Científico se ha logrado como resultado de las experiencias acumuladas, estudiadas, racionalizadas y probadas en el proceso histórico de la actividad científica de la humanidad.

La metodología a utilizar en el desarrollo de la investigación se determinará mediante los métodos de investigación como, el método inductivo y el método analítico.

MÉTODO INDUCTIVO

Consiste en estudiar la mayor cantidad de situaciones, hechos o aspectos particulares observando sus características esenciales a fin de establecer sus regularidades. Las observaciones de casos particulares, en las más variadas condiciones, permitirán establecer las generalidades del comportamiento y funcionamiento de los parámetros estudiados, se pasa del conocimiento de los fenómenos parciales al conocimiento del todo.

MÉTODO ANALÍTICO

El método analítico consiste precisamente en identificar los distintos componentes del problema de investigación y separarlos con la finalidad de discriminar, estudiar, percibir las características, detalles y aspectos esenciales de cada uno de ellos, permite descubrir la

⁹**Fuente:** Jara, Ramiro. Investigación Científica. Ecuador

estructura del objeto investigado, en descomponer un fenómeno complejo en sus elementos más simples y clasificar sus componentes.

Es obvio que aislar los distintos elementos que configuran un problema de investigación hace que sea más fácil identificar sus particularidades y por lo tanto describirlos y explicarlos mejor y además es posible establecer las relaciones de causa-efecto y las influencias que unos componentes tienen en relación a otros y las consecuencias que derivan de ellas.

Si no se lo maneja adecuadamente este instrumento metodológico, se corre el riesgo de perder la visión del conjunto del problema que se estudia.

Comúnmente en los procesos de investigación el análisis se expresa en el denominado "plan analítico" que indica las partes en que se descompone el problema de investigación que se desarrolla.

Además para la implementación se utilizará técnicas de investigación como son la entrevista y la encuesta que ayudarán a determinar los lineamientos para la consecución de los objetivos

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas hacen referencia a los instrumentos que auxilian o ayudan al Método es decir que tienen un carácter práctico y operativo. También sirven para recolectar información.

ENCUESTA

Es una técnica de investigación que consiste en un conjunto de preguntas por escrito contenidas en un formulario.

Como técnica incluye el diseño del formulario de preguntas, prueba, aplicación y el procesamiento de la información.

Recomendaciones para formular la encuesta

- Coherencia o relación con el problema de investigación

Las preguntas que contiene la encuesta deben referirse exclusivamente al objeto de interés del estudio, para el efecto es necesario guiarse por la delimitación teórica, el marco teórico, los objetivos, las hipótesis y particularmente con las variables.

- Lenguaje claro e inteligible

Es necesario tener presente las características culturales y educativas de la población a la que se encuestará a fin de que las preguntas que se formulen sean entendidas y se eviten confusiones, ambigüedades o respuestas equivocadas y por lo tanto la información sea inútil o desconfiable.

- Preguntas claras y concretas

De fácil comprensión; redactadas en forma clara, no en versión negativa; debe utilizarse palabras comunes y usuales entre el grupo que contestará el formulario; cada pregunta debe contener un solo aspecto.

- Facilidad para obtener la información

La encuesta deberá diseñarse de tal forma que el encuestado pueda consignar fácilmente los datos que se le solicitan.

LA ENTREVISTA

La entrevista es una técnica de investigación que consiste en la formulación de un conjunto de preguntas en forma verbal con la finalidad de obtener información.

Usualmente la entrevista se la realiza a personas o informantes clave, es decir a quienes consideramos expertos, conocedores y/o que tengan experiencia sobre los problemas que investigamos.

La selección de las personas a quienes se entrevistará depende del tipo de información que se busca o necesita y de los aportes que estas puedan hacer al conocimiento de las distintas facetas del problema.

Recomendaciones para realizar la entrevista

- Preguntas concretas:

Las preguntas que se formulen al entrevistado tienen que referirse a los temas y aspectos esenciales que se requieren conocer acerca del problema.

➤ Lenguaje adecuado

El lenguaje que se utilice en la formulación de la entrevista debe tener esta característica a fin de evitar repreguntas, observaciones o respuestas ambiguas y de acuerdo al nivel intelectual del encuestado el lenguaje debe ser utilizado con precisión.

1.9.PLAN ANALÍTICO

CAPÍTULO I: Plan de Tesis

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Justificación del Estudio
- 1.3. Delimitación del tema
- 1.4. Objeto de Estudio
- 1.5. Hipótesis
- 1.6. Marco Teórico
- 1.7. Variables e Indicadores
- 1.8. Aspectos Metodológicos de Estudio
- 1.9. Plan Analítico

CAPÍTULO II: Diagnostico Análisis Situacional

- 2.1. Análisis de Situación Actual
 - 2.1.1. Ambiente Externo
 - 2.1.1.1. Macroambiente
 - 2.1.1.1.1. Factor Económico
 - 2.1.1.1.2. Factor Social
 - 2.1.1.1.3. Factor Tecnológico
 - 2.1.1.1.4. Factor Legal
 - 2.1.1.1.5. Factor Político
 - 2.1.1.2. Microambiente
 - 2.1.2. Ambiente Interno
 - 2.1.1.1. Capacidad Administrativa
 - 2.1.1.2. Capacidad Técnico Operativa
 - 2.1.1.3. Capacidad Financiera
- 2.2. Análisis FODA

CAPÍTULO III: Planificación Estratégica con la alineación del Cuadro de Mando Integral

- 3.1. Planificación estratégica
 - 3.1.1. Diagnóstico estratégico
 - 3.1.2. Direccionamiento estratégico
 - 3.1.2.1. Visión
 - 3.1.2.2. Misión
 - 3.1.2.3. Cultura Organizacional
 - 3.1.3. Formulación estratégica
 - 3.1.3.1. Mapa estratégico
- 3.2. Planes de Acción

CAPÍTULO IV: Viabilidad Financiera

- 4.1. Viabilidad Financiera

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

- 5.1. Conclusiones
- 5.2. Recomendaciones

Anexos

Bibliografía

1.10. PRESUPUESTO

PRESUPUESTO					
OBTENCIÓN TÍTULO EN INGENIERÍA EN FINANZAS					
INGRESOS:					
Préstamo al IECE					1800,00
Capital Propio					2621,00
EGRESOS:					
No.	DETALLE	CANT.	UNID. MEDIDA	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Hojas de papel bond	15	resmas	8,00	120,00
2	Cartuchos con tinta color	35	cartuchos	15,50	542,50
3	Cartuchos con tinta negra	35	cartuchos	14,50	507,50
4	Internet	420	horas	0,80	336,00
5	Teléfono	8	meses	40,00	320,00
6	Tutoría			600,00	600,00
7	Papeles universitarios			200,00	200,00
8	Pasajes	1000	pasajes	0,25	250,00
9	Almuerzos	90	almuerzos	1,50	135,00
10	Copias	2000	hojas	0,04	80,00
11	Anillado	20	anillado	1,50	30,00
13	Empastado	4	empastados	20,00	80,00
15	Suministros de Oficina		varios	190,00	190,00
16	Flash Memory	1		30	30,00
17	Imprevistos			200,00	200,00
18	Derechos de Grado	1		800,00	800,00
				TOTAL	4421,00

Aída Toapanta Molina

DIAGRAMA DE GANTT

Id.	Nombre de la tarea	Comienzo	Fin	Duración																				
					26/10	31/10	31/10	30/11	1/12	16/12	16/12	20/01	20/01	20/02	20/02	30/03	30/03	16/04	16/04	30/05	30/05	11/06	15/07	
1	REVISIÓN Y APROBACIÓN	26/10/2011	31/10/2011	1s																				
2	ASIGNACIÓN DEL TUTOR	31/10/2011	30/11/2011	4s																				
3	CAPITULO 1	01/12/2011	16/12/2011	2s																				
4	CAPITULO 2	16/12/2011	20/01/2012	4s																				
5	CAPITULO 3	20/01/2012	20/02/2012	4s																				
6	CAPITULO 4	20/02/2012	30/03/2012	4s																				
7	CAPITULO 5	30/03/2012	16/04/2012	2s																				
8	APROBACIÓN DE ESCUELA	16/04/2012	30/05/2012	4s																				
9	IMPRESIÓN Y EMPASTADO	30/05/2012	11/06/2012	1s																				
10	SUSTENTACIÓN	11/06/2012	15/07/2012	4s																				

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

Es un examen minucioso que permite al ejecutivo tener una visión clara y precisa sobre los factores internos y externos que podrían afectar a la empresa.

2.1.1. AMBIENTE EXTERNO

- * Macroambiente
- * Microambiente

2.1.1.1. MACROAMBIENTE

Son factores externos a la organización que están fuera del control del empresario.

Analizaremos los siguientes: aspecto económico, social, tecnológico, legal, político.

2.1.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO – INDICADORES MACROECONÓMICOS

2.1.1.1.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Es el valor total de la producción interna de los bienes y servicios finales, es decir la producción de las empresas nacionales como extranjeras radicadas dentro del territorio nacional de un país, se lo realiza en un período determinado, generalmente es un año.

El PIB es la suma de todos los bienes y servicios de las diferentes ramas de actividad, por lo tanto el crecimiento económico estará determinado por los incrementos en cada una de las ramas.

Como podemos observar en el cuadro uno se distingue cual es la variación porcentual del PIB comprendida dentro del periodo 2001-2010.

CUADRO No. 1
VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PIB PERIODO 2001-2010

AÑOS	% DE VARIACIÓN ANUAL
2001	5,34
2002	4,25
2003	3,58
2004	8,00
2005	6,00
2006	3,89
2007	2,49
2008	7,24
2009	0,36
2010	3.58
2011	6.50

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Aída Toapanta Molina

CUADRO No. 2
RELACIÓN DEL PIB TOTAL CON RESPECTO AL PIB DE INDUSTRIAS
MANUFACTURERAS PERIODO 2004 -2011

AÑO	PIB TOTAL	% DEL PIB TOTAL	PIB MANUFACTURA	% DE APOORTE
2004	19.827.114	100	2.519.338	12,71
2005	20.965.934	100	2.752.169	13,13
2006	21.962.131	100	2.946.239	13,42
2007	22.409.653	100	3.090.781	13,79
2008	24.032.489	100	3.341.096	13,90
2009	24.119.455	100	3.290.211	13,64
2010	24.983.318	100	3.511.421	14,06
2011	26.607.840	100	3.729.541	14,02

Fuente: INEC
 Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

Al observar el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) en términos reales en los últimos años, se aprecia una elevada volatilidad, es así que en el año 2004 existió un clima de aparente estabilidad debido a un elevado y creciente precio de petróleo, a la mayor producción privada petrolera y las elevadas remesas de los migrantes, en cambio en el año 2009 existe un decremento del PIB debido a la crisis financiera que se desató en septiembre del 2008 y a la reducción de remesas de los migrantes, por la disminución de la actividad económica en España, lo cual ha tenido un impacto económico y social negativo que se traduce fundamentalmente en una disminución del consumo interno.

En el año 2010 y principalmente en el año 2011, el leve crecimiento económico obedece a la designación de una buena parte de la Reserva Internacional para invertirla a través de la Banca Pública, y especialmente canalizarla a los sectores productivos.

Sin embargo los sectores que contribuyeron al crecimiento del PIB no petrolero fueron, la construcción por la continuación de los proyectos de infraestructura civil, por los programas inmobiliarios privados y públicos, la inversión, la manufactura, el comercio, la producción interna y las exportaciones.

Dentro del sector “Industrial Manufacturero” se encuentra Producciones Gráficas Martínez, se puede observar en los últimos años el ligero dinamismo que empieza a experimentar el crecimiento de aportación del PIB, esto puede ser ocasionado por la mayor elaboración de papelería empresarial como son folletos comerciales y papelería publicitaria.

También por la modernización que ha sufrido el sector gráfico, implementando nuevas tecnologías de impresión, automatizando e informatizando la mayoría de sus ramas, mejorando notablemente la capacidad y calidad productiva frente a los competidores desleales, sin embargo el porcentaje de aporte a la economía de nuestro país es muy reducido.

2.1.1.1.2. INFLACIÓN

La inflación se define como la tendencia de los precios de los bienes y servicios a aumentar a través del tiempo. El crecimiento de los precios se mide a través del Índice del Precio al Consumidor que se basa en bienes y servicios contenidos en una canasta familiar de compra.

CUADRO No. 3
INFLACIÓN

AÑO-MES		MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
2012	Junio	0,57	5,29	0,57
2011	Diciembre	0,40	5,41	5,41
	Noviembre	0,30	5,53	4,99
	Octubre	0,35	5,50	4,67
	Septiembre	0,79	5,39	4,31
	Agosto	0,49	4,84	3,49
	Julio	0,18	4,44	2,99
	Junio	0,04	4,28	2,81
	Mayo	0,35	4,23	2,77
	Abril	0,82	3,88	2,41
	Marzo	0,34	3,57	1,58
	Febrero	0,55	3,39	1,24
	Enero	0,68	3,17	0,68
2010	Diciembre	0,51	3,33	3,33
2009	Diciembre	0,58	4,31	4,31
2008	Diciembre	0,29	8,83	8,83

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

En septiembre del 2008 estalló la crisis financiera, generado impactos muy fuertes en la gran mayoría de países del mundo. En cuanto a la evolución de los precios, las cifras señalan que el proceso inflacionario se aceleró a partir del mes de enero del 2008.

Se puede notar en el cuadro No. 3, existe un incremento de inflación, esto significa que para Producciones Gráficas Martínez es una amenaza, porque es afectada por los altos costos de producción, pues casi la totalidad de materia prima que utiliza es importada, lo que no ha permitido competir y acceder al mercado en mejores condiciones, por lo cual los clientes no adquirirán los productos y existirá un decremento en las ventas.

2.1.1.1.3. TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio que se paga al recibir fondos proporcionados por entidades financieras y se expresa como un porcentaje del monto prestado por unidad de tiempo. Existen dos clases de tasas de interés:

TASA PASIVA. Es el interés que paga el banco a sus clientes por depósitos e inversiones que realizan.

TASA ACTIVA. Es el interés que cobra el banco a sus clientes por el crédito que otorga, el mismo que puede ser de corto, mediano y largo plazo.

CUADRO No. 4
TASA PASIVA Y TASA ACTIVA

TASA PASIVA			TASA ACTIVA		
FECHA		VALOR	FECHA		VALOR
Enero	31-2012	4.53 %	Enero	31-2012	8.17 %
Diciembre	31-2011	4.53 %	Diciembre	31-2011	8.17 %
Noviembre	30-2011	4.53 %	Noviembre	30-2011	8.17 %
Octubre	31-2011	4.53 %	Octubre	31-2011	8.17 %
Septiembre	30-2011	4.58 %	Septiembre	30-2011	8.37 %
Agosto	31-2011	4.58 %	Agosto	31-2011	8.37 %
Julio	31-2011	4.58 %	Julio	31-2011	8.37 %
Junio	30-2011	4.58 %	Junio	30-2011	8.37 %
Mayo	31-2011	4.60 %	Mayo	31-2011	8.34 %
Abril	30-2011	4.60 %	Abril	30-2011	8.34 %
Marzo	31-2011	4.59 %	Marzo	31-2011	8.65 %
Febrero	28-2011	4.51 %	Febrero	28-2011	8.25 %
Enero	31-2011	4.55 %	Enero	31-2011	8.59 %
Diciembre	31-2010	4.28 %	Diciembre	31-2010	8.68 %
Noviembre	30-2010	4.30 %	Noviembre	30-2010	8.94 %
Octubre	30-2010	4.30 %	Octubre	30-2010	9.04 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

CUADRO No. 5
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS

BANCOS PRIVADOS								
Promedio ponderado del período (operaciones efectuadas entre el 5 al 11 de enero de 2012)								
ENTIDAD	Productivo			Vivienda	Consumo	Microcrédito		
	Corporativo	Empresarial	PYMES			acumulación ampliada	acumulación simple	Minorista
AMAZONAS	0,00	10,18	11,72	0,00	15,63	0,00	0,00	0,00
AUSTRO	0,00	0,00	11,74	11,21	16,10	18,85	21,26	17,50
BOLIVARIANO	8,46	9,32	10,97	11,19	15,53	0,00	0,00	0,00
CITIBANK	7,80	8,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FINCA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	27,50	30,50
GUAYAQUIL	8,28	8,65	11,07	10,62	16,12	0,00	27,50	30,50
INTERNACIONAL	9,22	9,38	11,56	11,33	15,89	21,93	17,05	11,14
PACIFICO	8,30	9,78	9,63	6,57	16,20	0,00	0,00	0,00
PICHINCHA	8,04	9,84	11,09	11,08	15,05	24,30	26,57	30,22
PROCREDIT	0,00	10,12	11,81	0,00	12,64	24,94	27,04	29,97
PRODUBANCO	8,36	9,71	11,01	11,32	15,96	25,48	24,04	24,46
PROMERICA	0,00	10,21	11,16	11,33	15,40	0,00	0,00	0,00
RUMIÑAHUI	0,00	9,17	11,58	11,16	15,83	19,56	0,00	0,00
SOLIDARIO	0,00	0,00	0,00	0,00	16,15	23,86	27,40	30,44
UNIBANCO S.A.	0,00	0,00	0,00	0,00	16,20	0,00	0,00	30,40
TOTAL BANCOS	8,36	9,51	11,08	9,52	15,88	23,88	26,84	30,01
% PARTIC. EN TOTAL CREDITO	50,07	11,34	10,67	2,65	18,74	1,04	2,47	3,02

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

Para el crecimiento del sector real de la economía las tasas de interés constituyen un limitante y un elemento preponderante en la crisis del sector financiero debido al alto costo del dinero.

Para Producciones Gráficas Martínez la tasa de interés activa representa una oportunidad de carácter bajo, porque cuenta con un capital para sus operaciones e inversiones que le permitirán alcanzar superación y mejoramiento.

Con el tiempo se podría solicitar un préstamo, con el fin de renovar algunas áreas de la empresa, es por eso que se debe tener en cuenta las tasas de interés activas de los diferentes bancos privados, para tomar la mejor decisión y no terminar cancelando el doble del valor solicitado y perjudicando a Producciones Gráficas Martínez.

2.1.1.1.1.4. BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones (Ventas) menos el total de las importaciones (Compras) que se llevan a cabo en el país.

Saldo Balanza comercial = Exportaciones – Importaciones

Las importaciones son las compras que los ciudadanos, las empresas o el gobierno de un país hacen de bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.²¹

Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.²²

Quando vendes más que lo que compras habrá un resultado positivo es decir existirá un Superávit el cual favorecerá a la actividad económica, cuando compras y no vendes todo el resultado negativo produciendo un déficit en la balanza comercial.

CUADRO No. 6
BALANZA COMERCIAL

BALANZA COMERCIAL ¹
Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles)

	Ene - Nov 2008			Ene - Nov 2009			Ene - Nov 2010			Ene - Nov 2011			Variación 2011 - 2010 ⁴		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a			
	Valor USD Volumen FOB	Valor unitario		Valor USD Volumen FOB	Valor unitario		Valor USD Volumen FOB	Valor unitario		Valor USD Volumen FOB	Valor unitario				
Exportaciones totales	25,580	17,899,994	700	24,846	12,395,540	499	24,237	15,763,645	650	23,794	19,356,462	814	-1.83%	22.79%	25.08%
<i>Petroleras</i> ²	131,200	11,370,389	87	120,988	6,136,719	51	123,671	8,669,747	70	113,780	10,855,592	95	-8.00%	25.21%	36.10%
<i>No petroleras</i>	7,371	6,529,605	886	8,040	6,258,822	778	7,034	7,093,898	1,008	7,991	8,500,871	1,064	13.60%	19.83%	5.49%
Importaciones totales	10,543	16,364,064	1,552	10,148	12,678,754	1,249	12,555	17,694,970	1,409	13,344	21,156,535	1,586	6.28%	19.56%	12.50%
<i>Bienes de consumo</i>	980	3,513,271	3,586	832	2,790,981	3,353	963	3,735,331	3,877	993	4,215,429	4,244	3.10%	12.85%	9.46%
<i>Materias primas</i>	5,605	5,388,170	961	5,184	4,239,935	818	5,882	5,396,070	917	6,896	6,670,142	967	17.25%	23.61%	5.43%
<i>Bienes de capital</i>	422	4,056,913	9,613	358	3,543,866	9,886	445	4,572,212	10,284	490	5,357,559	10,936	10.19%	17.18%	6.34%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	3,534	3,209,581	908	3,765	2,041,814	542	5,254	3,732,702	710	4,960	4,821,453	972	-5.60%	29.17%	36.84%
<i>Diversos</i>	210	10,756	5,115	753	37,026	4,914	10.87	68,714	6,324	4.05	34,327	8,474	-62.72%	-50.04%	34.00%
<i>Ajustes</i> ³		185,373			25,131.80			189,941			57,624			-69.66%	
Balanza Comercial - Total	1,535,390			-283,214			-1,931,325			-1,800,072			6.80%		
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>	8,160,808			4,094,905			4,937,044			6,034,138			22.22%		
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>	-6,624,878			-4,378,119			-6,868,369			-7,834,211			-14.06%		

¹ Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior.

² Volumen en miles de barriles

³ Otras importaciones no regularizadas en el SENA

⁴ La fórmula de cálculo para la variación es (valor t-valor t-1)/|valor t-1|

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

²¹**Fuente:** www.wikipedia.org.

²²**Fuente:** www.wikipedia.org.

ANÁLISIS

De enero a noviembre de 2011, la balanza comercial registró un saldo deficitario de USD - 1,800.07 millones. Resultado que significó una recuperación comercial de 6.80% frente al déficit del mismo período en el año 2010, que fue de USD - 1,931.32 millones²³

La Balanza Comercial Petrolera, al término del penúltimo mes del año 2011 contabilizó un saldo favorable debido en gran medida al aumento de los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados. Por otra parte, el saldo de la Balanza Comercial No Petrolera, dio como resultado un aumento en el déficit comercial este comportamiento se debe al crecimiento en el valor FOB de las Importaciones no petroleras, donde sobresalen las Materias Primas, los Bienes de Capital y los Bienes de Consumo.

El crecimiento acelerado de las importaciones se da a partir del año 2000, año en el que se adopta la dolarización lo cual ha significado una disminución sostenida de la balanza comercial. De igual forma el incremento de la importación de las materias primas del sector gráfico ha contribuido al déficit de la balanza comercial, ya que en nuestro país existe poca generación de materias primas e insumo.

Las exportaciones de la industria son mínimas y distribuidas al mercado interno, pero son importantes por el hecho de salir a competir al exterior, esto a afectado a la situación interna de nuestro país, sin embargo el incremento de los precios del barril de petróleo le permitió al país tener mayores ingresos y con ello solventar el presupuesto y por ende el gasto público.

2.1.1.1.5. ARANCELES

El arancel es un tributo que se aplica a los productos que se importan. Tras el crecimiento de la industria y la formación de economías nacionales el arancel empezó a imponerse, como instrumento de política económica. Los derechos Arancelarios (Ad Valorem) son porcentajes que se aplican y se calculan sobre el CIF (FOB+Flete+Seguro) de las mercaderías, siendo sus tarifas de 0, 3, 5, 15, y 20%.

FOB (Free on Board – Libre a bordo) Significa que la mercadería es puesta a bordo del barco con todos los gastos, derechos y riesgos a cargo del vendedor, el flete no está incluido.

²³**Fuente:** Banco Central del Ecuador

CIF (Cost, Insurance&Freigh – Costo, Seguro y Flete) Significa la mercadería puesta en el puerto de destino con flete pagado y seguro cubierto, el vendedor contrata el seguro y paga la prima correspondiente.

CUADRO No. 7
EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES

TONELADAS								
SECCIONES \ Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pasta de madera o materias fibrosas celulósicas, papel o cartón para reciclar y sus aplicaciones.	205.583	264.088	233.058	253.848	261.371	316.740	297.684	365.292
MILES DE DÓLARES FOB								
Pasta de madera o materias fibrosas celulósicas, papel o cartón para reciclar y sus aplicaciones.	207.915	259.982	267.320	311.877	351.785	454.830	381.017	446.721
MILES DE DÓLARES CIF								
Pasta de madera o materias fibrosas celulósicas, papel o cartón para reciclar y sus aplicaciones.	225.718	283.266	290.297	337.204	378.376	490.853	407.713	482.951

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

Por la insuficiente producción de materias primas; la tinta, papel, materiales de impresión, así como el tecnológico, el sector gráfico utiliza casi en su totalidad materia prima e insumos importados, lo que representa elevados aranceles prefiriendo traer libros que viene de fuera con cero aranceles, es así que para Producciones Gráficas Martínez se considera una amenaza ya que se encarece los costos de producción por lo cual puede existir una disminución en las ventas, si no se toma a tiempo medidas.

2.1.1.1.1.6. TIPO DE CAMBIO

En marzo del año 2000 en el gobierno de Jamil Mahuad, se adoptada en nuestro país el dólar, como parte del programa para superar la crisis económica y financiera, a tal efecto, se deja de emitir y sale de circulación la moneda nacional el sucre, por lo cual se dispone que los contratos celebrados por las instituciones del Estado se pacten en dólares, además se logra disminuir la inflación interna y estabilizar los precios de bienes que se comercializaban en el país.

ANÁLISIS

Las continuas devaluaciones de la moneda nacional el Sucre descapitalizaban a las empresas del sector, situación que repercutía en la generación de utilidades que se destinaban a la inversión en maquinaria y tecnología, con la llegada de la dolarización se logra estabilizar la economía del país pero en Producciones Gráficas Martínez, la llegada de la dolarización hizo temblar a la firma porque se encontraba en proceso de crecimiento y mantenía deudas no tan altas con el banco, para enfrentarla el señor Martínez tuvo que trabajar muy fuerte, sin descanso para sacar adelante su empresa.

2.1.1.1.1.7. RIESGO PAÍS

El riesgo país es un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera.

Diagnostica si un país ofrece incentivos adecuados para atraer inversión privada, en especial del exterior, determina si se registra altos niveles de riesgo, si los potenciales inversionistas se tornan más exigentes para llevar sus recursos a ese país, lo que equivale a decir que demandan una mayor rentabilidad que pague ese mayor riesgo, si el riesgo es excesivamente elevado que probabilidad buscarán los mercados más seguros en un país riesgoso. Se da de acuerdo a las condiciones económicas, políticas, financieras naturales y geográficas de cada país.

Los factores que influyen en el riesgo país son la prima por inflación, la prima por riesgo de incumplimiento la prima por liquidez, la prima por devaluación, la prima por vencimiento, estabilidad política, estabilidad macroeconómica y fiscal, situación del área geográfica del país, fortaleza bancaria.

Los factores que influyen en el riesgo país son el crecimiento económico, baja la inflación, crecimiento de los ahorros, descende el riesgo país y reducción de tasas de interés

CUADRO No. 8
RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
Enero-09-2012	792.00
Enero-08-2012	792.00
Enero-07-2012	792.00
Enero-06-2012	792.00
Enero-05-2012	791.00
Enero-04-2012	790.00
Enero-03-2012	790.00
Enero-02-2012	846.00
Enero-01-2012	846.00
Diciembre-31-2011	846.00
Diciembre-30-2011	846.00
Diciembre-29-2011	843.00
Diciembre-28-2011	840.00
Diciembre-27-2011	836.00
Diciembre-26-2011	835.00
Diciembre-25-2011	835.00
Diciembre-24-2011	835.00
Diciembre-23-2011	835.00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

Para Producciones Gráficas Martínez representa una amenaza ya que los antecedentes de nuestro país muestran inestabilidad política, social, económica y jurídica, antecedentes todos que inciden en ser vistos como un país riesgoso y poco seguro, en virtud de que las empresas extranjeras en el país son vistas como enemigas de la soberanía nacional en lugar de ser percibidas como socias del crecimiento económico. Además la estabilidad económica es permanentemente amenazada por el populismo, el desorden fiscal, los bonos excesivos, la politiquería y la falta de responsabilidad.

2.1.1.1.8. PEA (POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA)

Está conformada por personas que actualmente están trabajando al menos 1 hora en la semana e intervienen en la producción de bienes y servicios, y también de aquellas personas que buscan empleo y están disponibles para trabajar. Generalmente están conformados por personas desde los 10 años de edad.

CUADRO No. 9
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)
PEA: Proyección al 2011 según grupos de edad

EDADES	2009	2010	2011
10 - 14	189.645	193.233	196.026
15 - 19	611.858	617.756	625.057
20 - 24	960.026	979.377	995.953
25 - 29	986.026	1.011.528	1.036.730
30 - 34	896.900	920.517	945.172
35 - 39	807.252	828.669	850.894
40 - 44	720.188	744.196	767.407
45 - 49	613.185	635.891	659.326
50 - 54	511.392	531.320	552.914
55 - 59	399.974	423.539	443.593
60 - 64	262.548	277.828	297.071
65 y más	402.374	422.838	443.902
TOTAL	7'362.263	7'586.692	7'814.042
CRECIMIENTO		224.429	227.350
% DE CRECIMIENTO		3,05	3,00

Fuente: INEC
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

En el 2007 el PEA es de 7'362.263 personas, para el 2008 es de 7'586.692 lo que significa que de un año a otro existe un incremento del 3,05%, en el 2009 es de 7'814.042 representando un incremento mínimo del 3%, es decir es una amenaza de carácter bajo para Producciones Gráficas Martínez en virtud de que no se adquirirán productos que expende la empresa por no existir fuentes de trabajo.

2.1.1.1.9. OCUPACIÓN - DESOCUPACIÓN

Ocupación. Se entiende por ocupación a las diferentes labores que desempeñan las personas en su trabajo, cualquiera sea la rama de actividad económica del establecimiento donde trabajan.

Desocupación. Personas de 10 años que no tienen empleo; es decir no ocupados. Buscan trabajo (búsqueda implica disponibilidad), e hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.

CUADRO No. 10
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)
PEA: Según ciudades principales y sexo

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD	QUITO			GUAYAQUIL			CUENCA		
	TOTAL	M*	H*	TOTAL	M*	H*	TOTAL	M*	H*
PEA	834.333	442.774	391.559	1.114.178	635.281	478.897	194.896	102.996	91.900
Ocupados	783.286	417.818	391.559	984.031	579.225	404.806	185.832	97.949	87.883
Sector Formal	389.689	221.701	167.989	414.557	274.260	140.297	85.144	5.243	39.897
Sector Informal	330.304	175.260	155.044	489.477	283.883	205.594	89.378	48.300	41.079
No clasificados por sectores	25.303	20.330	4.973	22.015	14.655	7.360	6.307	3.919	2.388
Servicio Doméstico	37.990	527	37.463	57.981	6.427	51.555	5.007	488	4.519
Desocupados	51.047	24.956	26.091	130.147	56.056	74.091	9.064	5.047	4.017

CONDICIÓN DE ACTIVIDAD	MACHALA			AMBATO		
	TOTAL	M*	H*	TOTAL	M*	H*
PEA	122.935	69.547	53.388	109.026	56.926	52.100
Ocupados	112.430	64.375	48.055	104.751	54.733	50.018
Sector Formal	44.212	27.206	17.006	40.208	24.654	15.554
Sector Informal	61.188	34.791	26.396	59.438	28.817	30.621
No clasificados por sectores	2.852	1.984	868	2.213	1.263	950
Servicio Doméstico	4.179	394	3.786	2.893	-	2.893
Desocupados	10.505	5.172	5.332	4.276	2.193	2.082

H*: Hombres – M*: Mujeres

Fuente: INEC
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

CUADRO No. 11
ÍNDICES DE DESEMPLEO 2010 - 2011

CONDICION	Dic - 2010	Jun - 2011	Dic- 2011
Desocupación Total	6,11	6,35	5,07
Desempleo Abierto	4,51	5,14	3,88
Desempleo Oculto	1,60	1,21	1,19

Fuente: INEC
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

Sector Formal. Componen las personas ocupadas que trabajan en establecimientos con más de 10 trabajadores que tienen RUC y llevan registros contables completos.

Sector Informal. Comprende los trabajadores por cuenta propia, no emplean empleados asalariados de manera continua, no llevan registros contables completos y no tienen RUC.

Sector Doméstico. Comprende a las personas que trabajan en hogares particulares, como empleadas domésticas, niñeras, jardineros, choferes, etc.

Del total de ocupados, el porcentaje que se encuentra en el sector informal es de (43,33%), esto se da porque en la ciudad de Quito existe mayor control por parte del Servicio de Rentas Internas, en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Machala, Ambato el porcentaje el sector informal (50,42%) es mayor que el sector formal (42,11%). El desempleo a fines del 2011 disminuyó, sin embargo no es suficiente puesto que la realidad de nuestro país evidencia la insuficiente oferta laboral.

Estos índices para Producciones Gráficas Martínez representan una amenaza de carácter alto, en virtud de que no hay estabilidad laboral en nuestro país, además el sector informal crece constantemente y ofrece productos con precios más bajos a los consumidores, por eso debemos fidelizar a nuestros clientes con productos de calidad y fomentar actividades para generar empleo y emprendimientos a partir del fortalecimiento de las relaciones internas.

2.1.1.1.10. SALARIO MÍNIMO VITAL Y CANASTA BÁSICA

Salario Mínimo. Son los ingresos procedentes del empleo, fijado por vía reglamentaria para garantizar una remuneración del factor trabajo.

Canasta Básica. Es el conjunto de bienes y servicios necesarios para la subsistencia para la población.

SALARIO MÍNIMO VITAL Y CANASTA BÁSICA

Diciembre 2007 a 2011 (USD)

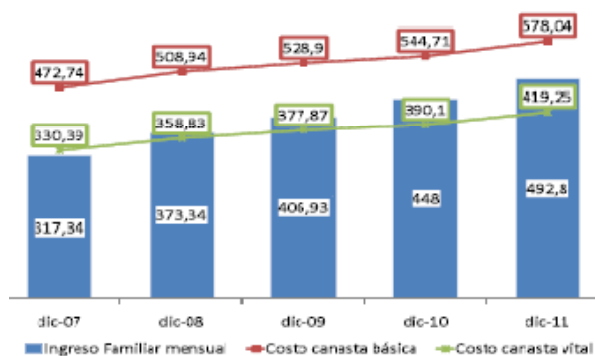


GRÁFICO N° 1

Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica

Elaborado por: Ministerio de Coordinación de la Política Económica

En cuanto a la canasta familiar básica, a diciembre de 2011 se ubicó en US\$ 578,04 con un ingreso familiar de US\$ 492,80, se evidencia una restricción de US\$ 85,24 que representa el 14,75%; es decir, el 85,25% de la canasta básica se cubre con el ingreso familiar, Cabe indicar que este porcentaje de restricción de consumo ha venido disminuyendo desde el año 2007.

ANÁLISIS

Se espera que con el tiempo el ingreso familiar sobrepase la canasta básica puesto que si las personas no tiene ingresos suficientes estos serán empleados solamente para comprar lo necesario para poder vivir es por eso que para Producciones Gráficas representa una amenaza de carácter medio.

2.1.1.1.11. INGRESO PROMEDIO

INGRESO PROMEDIO MENSUAL. Está dado por el valor que se percibe como remuneración al completar un mes de trabajo en cualquier actividad que se desempeñe.

CUADRO No. 12
INGRESO PROMEDIO MENSUAL
Según sectores económicos y sexo / por regiones naturales (USD)

SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO	REGIÓN NATURAL		
	SIERRA	COSTA	AMAZONÍA
REGIONES NATURALES	436	352	535
Hombres	503	390	622
Mujeres	349	287	416
SECTOR FORMAL	607	513	791
Hombres	683	530	895
Mujeres	502	478	642
SECTOR INFORMAL	281	252	282
Hombres	333	293	342
Mujeres	214	183	197
OCUPADOS			
NO CLASIFICADOS	204	209	208
Hombres	223	222	241
Mujeres	149	152	136
SERVICIO DOMESTICO	215	161	207
Hombres	325	176	200
Mujeres	210	159	207

Fuente: INEC

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

INGRESO PROMEDIO DE LA POBLACIÓN OCUPADA

El índice general de Remuneraciones Totales (Sueldos y Salarios) de los trabajadores (Empleados más Obreros) se calcula considerando todos los valores que el trabajador percibe regularmente en cada uno de los meses del año, se excluyen los pagos que corresponden a un período mayor al mes como por ejemplo décimo tercero, décimo cuarto.²⁴

CUADRO No. 13
INGRESO PROMEDIO DE LA POBLACIÓN OCUPADA
Según rama de actividad / Total Nacional Urbano

RAMAS DE ACTIVIDAD	GRUPO DE OCUPACIÓN								
	TOTAL	Personal directo/ administrativos y empresas	Personal científico e intelectuales	Técnicos y profesionales de nivel medio	Empleados de oficina	Trabajadores de los servicios y comerciantes	Oficiales Operarios y Artesanos	Operadores de instalación Máquinas	Trabajador no calificados
Industria Manufacturera	359	1.754	1.099	543	439	207	259	300	232
Construcción	362	1.486	1.562	505	389	526	278	442	215
Comercio Reparación.veh	338	1.411	612	575	412	356	299	316	178
Hoteles y Restaurantes	384	2.762	660	473	359	359	251	259	192
Actividad inmobiliaria, empresariales y alquiler	413	1.005	759	352	302	323	289	282	183

Fuente: INEC
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

Se puede observar que los ingresos promedios de los trabajadores del área operativa no son muy altos, debido a que si los salarios son elevados las empresas demandarán una cantidad menor de mano de obra además los empresarios se ingenian formas para no llevar contabilidad, evadir los impuestos y no pagar los beneficios sociales a sus trabajadores.

Además hasta el día de hoy el sueldo que se gana no equipara el costo de la canasta básica, también algunos trabajadores reciben su sueldo por debajo del salario mínimo vital, puesto que prefieren llevar cierta cantidad de dinero a su hogar a estar sin trabajo, es por eso que en nuestro país existe tanta delincuencia, alcoholismo y drogadicción porque los ingresos que se percibe no representan el esfuerzo ni la experiencia de las personas.

²⁴Fuente: INEC

2.1.1.1.2. FACTOR SOCIAL

2.1.1.1.2.1. POBLACIÓN ECUATORIANA

En la actualidad somos 14'483,499 de ecuatorianos integrados por diferentes etnias quienes hemos contribuido al desarrollo de nuestro país, para el beneficio de todos.

2.1.1.1.2.1.1 EDAD

Tiempo que ha vivido una persona, animales o vegetales.

CUADRO No. 14
POBLACIÓN ECUATORIANA POR EDAD

POBLACIÓN TOTAL DEL ECUADOR			
POBLACIÓN NACIONAL	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Total población	14'483,499	7'177,683	7'305,816
Grupos de edad			
Menor de 1 año	132183	127774	259957
De 1 a 4 años	612122	590198	1202320
De 5 a 9 años	773890	752916	1526806
De 10 a 14 años	782977	756365	1539342
De 15 a 19 años	713548	705989	1419537
De 20 a 24 años	639140	652986	1292126
De 25 a 29 años	586950	613614	1200564
De 30 a 34 años	520891	546398	1067289
De 35 a 39 años	456202	482524	938726
De 40 a 44 años	399230	419772	819002
De 45 a 49 años	366448	383693	750141
De 50 a 54 años	298728	311404	610132
De 55 a 59 años	253106	262787	515893
De 60 a 64 años	196414	204345	400759
De 65 a 69 años	156804	167013	323817
De 70 a 74 años	116203	123888	240091
De 75 a 79 años	78602	86616	165218
De 80 a 84 años	53157	62395	115552
De 85 a 89 años	26734	34001	60735
De 90 a 94 años	10523	14977	25500
De 95 a 99 años	3133	4906	8039
De 100 años y más	698	1255	1953

Fuente: INEC
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

2.1.1.2.1.2. SEXO.

Es la condición que distingue al ser humana ya sea masculina o femenina de las personas, animales o plantas.

CUADRO No. 15
POBLACIÓN ECUATORIANA POR SEXO

POBLACIÓN POR PROVINCIA Y CAPITAL						
No.	TOTAL POBLACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	CIUDAD CAPITAL	
1	Población Nacional	14'483,499	7'177,683	7'305,816	CIUDAD	POBLACIÓN
2	Total Sierra	6'384,594	3'123,137	3'261,457		
3	Pichincha	2'796,838	1'390,904	1'405,934	Quito	2'239,191

Fuente: INEC

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

El crecimiento de la población es considerado como una oportunidad de carácter alto para Producciones Gráficas Martínez, ya que el género femenino cada vez más se incluye al mundo de la creatividad, puesto que inventan nuevas formas para dar a conocer el producto mediante la publicidad.

2.1.1.2.2. MIGRACIÓN

Hace referente a la persona que llega a otro país para residir en él, generalmente por motivos económicos, políticos o académicos. Esto quiere decir que una persona suele abandonar y marcharse voluntariamente de su país y radicarse en uno extranjero con la intención de conseguir un mejor trabajo.

CUADRO No. 16
SALIDA DE LOS ECUATORIANOS

1/ MOTIVO DE VIAJE	2.005			2.006			2.007			2.008			2.009			2.010		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Total	689.601	320.092	343.569	739.459	374.985	358.474	800.869	415.324	385.545	817.981	429.352	388.629	819.637	420.925	392.712	898.885	462.443	436.442
Turismo	248.320	114.006	134.314	308.932	157.448	151.484	407.321	210.863	196.458	347.682	182.721	164.961	352.820	182.150	170.670	474.753	240.717	231.036
Negocios	3.845	2.207	1.738	3.886	3.155	831	9.162	7.412	1.750	8.063	6.564	1.499	5.590	4.644	946	5.272	4.372	900
Eventos	4.189	2.112	2.077	5.161	3.513	1.648	13.168	8.955	4.213	12.171	8.364	3.807	8.882	6.100	2.782	15.836	10.397	5.439
Estudios	3.968	2.047	1.921	4.120	2.263	1.857	7.703	4.394	3.309	7.178	4.009	3.169	6.268	3.376	2.892	4.625	2.550	2.075
Otros	403.179	199.660	203.519	411.260	208.806	202.654	363.515	183.700	179.815	442.887	227.694	215.193	440.077	224.656	215.422	398.399	201.407	196.992

1/ Motivo de viaje de acuerdo a formato de Tarjeta Andina

Fuente: INEC

Elaborado por: INEC

ANÁLISIS

Ni la crisis financiera que estalló en septiembre del 2008, ha evitado que los ecuatorianos sigan emigrando a otros países.

Además nuestro país ha experimentado un incremento en la violencia, aumento de la pobreza y se ha visto agravada por la migración de colombianos, cubanos, venezolanos, esto ha ocasionado a Producciones Gráficas Martínez perder clientes potenciales y estar en la mira de la delincuencia.

2.1.1.1.2.3. REMESAS

Es del dinero que envía una persona desde el extranjero a su país de origen, mediante empresas courier o entidades financieras.

CUADRO No. 17
REMESAS DE MIGRANTES ECUATORIANOS
2005 A 2010

AÑOS	MILLONES DE USD	CRECIMIENTO	% DE CRECIMIENTO
2005	2.453,50		
2006	2.915,90	462,40	18,85
2007	3.087,80	171,90	5,90
2008	2.821,60	-266,20	-8,62
2009	2.495,20	-326,40	-11,57
2010	2.324,00	-171,20	-6,86

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

Durante los tres últimos años las cifras recibidas han ido en descenso, para el 2010 se redujo hasta -6,86, esto significa que a partir de la crisis financiera la mayoría de los emigrantes han perdido su trabajo, para poder afrontar gastos de alquiler, hipoteca alimentación, están retirando sus ahorros, vendiendo sus propiedades de su país de origen, esto representa para Producciones Gráficas Martínez una amenaza ya que existirá una disminución de poder adquisitivo de los clientes, y de la sociedad.

2.1.1.13. FACTOR LEGAL

Constituye las leyes que rigen a la empresa, como también las obligaciones que se tiene con los empleados y el Estado en el pago de impuestos.

REQUISITOS LEGALES

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

Son las obligaciones que tiene la empresa para con el Estado y esto se refleja con el cumplimiento del pago de los impuestos, para ello se debe tener en cuenta a los siguientes códigos reglamentos y leyes.

CODIGO TRIBUTARIO

El Código Tributario según lo establecido en el título I, Artículo 96 hace referencia a Deberes Formales Del Contribuyente

Deberes Formales. Se da cuando lo exijan las leyes, ordenanzas, reglamentos o las disposiciones de la respectiva autoridad de la administración tributaria, es por eso que el contribuyente debe cumplir con las siguientes disposiciones generales.

a) Inscribirse en los registros pertinentes el RUC o el Rise proporcionando los datos relativos a su actividad; y, comunicar oportunamente los cambios que se operen.

b) Solicitar los permisos para realizar la actividad económica, obteniendo los comprobantes de venta, en establecimientos autorizados.

c) Llevar los libros y registros contables

d) Presentar las declaraciones del impuesto a la renta, del iva con sus respectivos anexos ya sea ingresando al sistema Dimm o llenando en forma manual los formularios, dentro de los plazos establecidos.

REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA, RETENCION Y DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS.

Se encuentra vigente por Decreto Ejecutivo 430, publicado en el Registro Oficial Suplemento 247 de 30 de julio de 2010, el mismo que indicará que documentos debe solicitar el contribuyente para el cabal cumplimiento de sus actividades.

En el Artículo 1 menciona lo siguiente:

Comprobantes de Venta. Es todo documento que acredita la transferencia de bienes o la prestación de servicios y es el respaldo de la propiedad de un bien. Sustentan:

- Crédito Tributario en IVA,
- Origen lícito de los bienes,
- Costos y gastos del Impuesto a la Renta.

En el Artículo 8 hace referencia a:

Obligación de la Emisión.

Las Sociedades y las Personas Naturales obligadas a llevar contabilidad deberán emitir comprobantes de venta de manera obligatoria y siempre por cualquier monto, cuando realicen transferencias de bienes, prestación de servicios u otras transacciones.

En el Artículo 11 al 12 dispone sobre:

Documentos más utilizados. Por el contribuyente son la factura la nota de venta y las liquidaciones de compras.

Facturas. Se emitirán y entregarán por la transferencia de bienes, prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos.

a) Desglosando el importe de los impuestos, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o sea consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales.

b) Sin desglosar impuestos, en transacciones con consumidores finales.

c) Operaciones de exportación

Sustentan

- Crédito Tributario en IVA.
- Costos y Gastos a efectos de Impuesto a la Renta.

Nota de Venta. Se emitirán y entregarán notas de venta exclusivamente los contribuyentes inscritos en el Régimen Simplificado

En el Artículo 15 16 hace referencia a:

Documentos Complementarios

Nota de Crédito. Son emitidas en caso de modificar condiciones de venta originalmente pactadas, para anular operaciones, efectuar devoluciones, conceder descuentos y bonificaciones.

Sustentan:

- Costos y Gastos a efectos de Impuesto a la Renta.

Notas de Débito. Son emitidas para el cobro de intereses demora y para recuperar costos y gastos, incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión del comprobante de venta.

Sustentan:

- Costos y Gastos a efectos de Impuesto a la Renta.

En el Artículo 39 menciona lo siguiente:

Comprobantes de Retención. Son los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los Agentes de Retención, como las entidades del Sector Público, los Contribuyentes Especiales, Sociedades, Personas Naturales, y personas naturales obligadas a llevar Contabilidad.

Los sujetos de retención emitirán el comprobante de retención al proveedor dentro de los 5 días hábiles siguientes, contados desde la fecha de presentación del respectivo comprobante de venta.

En el Artículo 44 al 47 menciona lo siguiente:

Autorizaciones a los establecimientos gráficos.-El Sri autorizará a los establecimientos gráficos, para que impriman comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

1. Tener como actividad económica la impresión de documentos. Dicha información deberá estar consignada en el Ruc.
2. Ser propietario o arrendatario exclusivo de la maquinaria que utilice para los trabajos de impresión, mediante sistema offset, tipográfico u otros que el Sri autorice.
3. Haber presentado sus declaraciones tributarias, sus anexos cuando corresponda y realizado el pago de las obligaciones declaradas.
4. La información proporcionada en el Ruc, sea la verificada por la Administración Tributaria.
5. Los números de teléfono y fax, así como la dirección de correo electrónico deberán constar en el Ruc, tener acceso a sistemas de cómputo e internet.

De las obligaciones.- Los establecimientos gráficos autorizados por el Servicio de Rentas Internas estarán obligados a:

1. Tramitar ante el Sri la solicitud de autorización para imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.
2. Verificar los datos del cliente en el ruc e imprimir obligatoriamente los datos consignados en la autorización de impresión otorgada por el Sri, cuando el cliente solicite la impresión de comprobantes de venta.
3. Imprimir y conservar en orden cronológico la autorización otorgada por el Sri, como respaldo de las solicitudes que hayan tramitado y obtenido.
4. Declarar en la forma y plazos que determine el Sri, la información sobre los trabajos realizados.
5. Expedir facturas por la prestación de los servicios de impresión de comprobantes de venta, documentos complementarios y de retención.
6. Informar al Sri sobre el hurto, robo, extravío o destrucción de documentos impresos y no entregados al cliente, presentando la documentación justificativa pertinente.

De las prohibiciones.- Los establecimientos gráficos autorizados no podrán:

1. Imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención a contribuyentes que no hayan sido autorizados por el Sri, que no hayan sido solicitados por el contribuyente, que hayan sido declarados como no impresos por el establecimiento gráfico.
2. Reponer documentos del contribuyente que le hubieren sido robados, extraviados o estén deteriorados.
3. Entregar tardíamente la información sobre trabajos de impresión realizados.
4. Presentar información incompleta o con errores, sobre trabajos de impresión realizados.
5. Imprimir un número de comprobantes de venta mayor al autorizado.

De las sanciones.- Los establecimientos gráficos autorizados que incumplan sus obligaciones o incurran en las prohibiciones antes descritas, serán sancionados de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario y demás y demás leyes pertinentes.

En el Artículo 49 menciona lo siguiente:

Baja de Comprobantes de Ventas. En este caso se utilizará el Formulario 321 y se procederá a dar de baja los comprobantes de venta en los siguientes casos.

Cierre definitivo del negocio, vencimiento del plazo de vigencia, cierre de punto de emisión, deterioro o fallas de impresión que afecten a uno o más talonarios, robo, hurto o extravío de talonarios, pérdida de la designación de “Contribuyente Especial”.

En el Artículo 50 hace referencia a lo siguiente:

Archivo. Las facturas que sean sustento de la contabilidad deben ser archivadas por 7 años. En los casos en los que los documentos sean autoimpresos, deberán mantenerlos adicionalmente en archivo magnético.

REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO Y LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (Reformada Según Ley Reformativa Para La Equidad Tributaria Del Ecuador publicada en RO. 242 de 29 de diciembre de 2007), hacen referencia sobre los impuestos del IVA y Renta que deben ser cancelados oportunamente.

Según el Artículo 37 del **Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario** dispone que los **Contribuyentes obligados a llevar contabilidad** son todas las sucursales, compañías extranjeras y las sociedades.

Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000.

Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada.

Las personas naturales que hayan llevado contabilidad en un ejercicio impositivo y que luego no alcancen los niveles de capital propio o ingresos brutos anuales o gastos anuales antes mencionados, no podrán dejar de llevar contabilidad sin autorización previa del Director Regional del Servicio de Rentas Internas.

La contabilidad deberá ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado.

Los documentos sus tentorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario.

El Artículo 39 menciona sobre:

Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América. Para las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y sociedades que no estén bajo el control y vigilancia de las Superintendencias de Compañías o de Bancos y Seguros, la contabilidad se llevará con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de

Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras, cumpliendo las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno y este Reglamento.

Según el Artículo 52 de la **Ley de Régimen Tributario** hace referencia al:

Impuesto al Valor Agregado

Art. 55.-Transferencias e importaciones con tarifa cero.-Dentro de los bienes gravados con tarifa cero tenemos varios pero mencionaremos principalmente el Papel bond, libros y material complementario que se comercializa conjuntamente con los libros; (según art. 20 de Ley Reformatoria SRO. 94 23- dic-2009).

Art. 56.-Impuesto al valor agregado sobre los servicios.- Se encuentran gravados con tarifa cero los servicios públicos de energía eléctrica, agua potable, alcantarillado y los de recolección de basura; Los de educación en todos los niveles principalmente los de impresión de libros; (Según Art. 112 LRET 29-dic-2007)

En el Artículo 66 menciona lo siguiente:

Crédito tributario.-Es el valor que tengo a favor de la empresa ante el Servicio de Rentas Internas el mismo que se sujeta a las siguientes normas:

Crédito tributario por la totalidad del Iva. Tienen derecho a crédito tributario total, los sujetos pasivos que se dediquen a: la producción, comercialización de bienes para el mercado interno, prestación de servicios, exportación gravados con tarifa doce por ciento (12%), Totalidad del iva pagado en las adquisiciones locales o importaciones de los bienes que pasen a formar parte de su activo fijo; de las materias primas o insumos y de los servicios necesarios para la producción y comercialización.

Crédito tributario parcial. Tienen derecho a crédito tributario parcial los sujetos pasivos que se dediquen a la producción, comercialización de bienes o prestación de servicios grabados con tarifa 12% y 0 %.

Crédito tributario cero.Sujetos pasivos que se dediquen a la producción, comercialización de bienes o prestación de servicios grabados con tarifa 0%, no tienen derecho a crédito tributario por el IVA pagado en las adquisiciones locales

Declaración Liquidación y Pago del Iva

En la LORTI en su Artículo 67 y la RALORTI en su artículo 158 hacen referencia a lo siguiente:

Declaración del impuesto.-

Los sujetos pasivos del IVA declararán el impuesto de las operaciones que realicen mensualmente y pagarán los valores correspondientes a su liquidación en el siguiente mes, hasta las fechas previstas, atendiendo al noveno dígito del número del RUC:

Las declaraciones se efectuarán en los formularios o en los medios que establezca el Sri y se los presentará con el pago del impuesto hasta las fechas previstas.

Los mismos plazos, sanciones y recargos se aplicarán en los casos de declaración y pago tardío de retenciones.

Art. 68.- Liquidación del impuesto.- Los sujetos pasivos del IVA obligados a presentar declaración efectuarán la correspondiente liquidación del impuesto sobre el valor total de las operaciones gravadas. Del impuesto liquidado se deducirá el valor del crédito tributario de que trata el artículo 66 de esta Ley.

Art. 69.- Pago del impuesto.- Si la declaración arroja un saldo negativo, constituye el valor que debe ser pagado por el contribuyente, hasta las fechas que se indican a continuación, atendiendo al noveno dígito del número del RUC:

Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento
	(hasta el día)
1	10 del mes siguiente
2	12 del mes siguiente
3	14 del mes siguiente
4	16 del mes siguiente
5	18 del mes siguiente
6	20 del mes siguiente
7	22 del mes siguiente
8	24 del mes siguiente
9	26 del mes siguiente
0	28 del mes siguiente

Si la declaración arroja saldo a favor del sujeto pasivo, dicho saldo será considerado crédito tributario, que se hará efectivo en la declaración del mes siguiente.

Si el crédito tributario resultante no podrá ser compensado con el IVA causado dentro de los seis meses inmediatos siguientes, el sujeto pasivo podrá solicitar al Director Regional o Provincial del Servicio de Rentas Internas la devolución o la compensación del crédito tributario originado por retenciones que le hayan sido practicadas. (Agregado según Art. 124 LRET 29-dic-2007).

Retenciones del IVA

Art. 147.- Agentes de retención del Impuesto al Valor Agregado.-

Los agentes de retención son las sociedades del sector público, los contribuyentes especiales, sociedades y personas naturales obligados a llevar contabilidad, contratantes de servicio de construcción, compañías de seguros y reaseguros, exportadores únicamente en la adquisición de bienes que exporten.

Los porcentajes de retención 30% bienes, 70% servicios, 100% casos especiales.

No se realizarán retenciones de IVA a las instituciones del Estado, a las empresas públicas reguladas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, a las compañías de aviación, agencias de viaje en la venta de pasajes aéreos, a contribuyentes especiales ni a distribuidores de combustible derivados de petróleo.

Art. 27.- Deducciones generales.- En general, son deducibles todos los costos y gastos necesarios, causados en el ejercicio económico, efectuados con el propósito de obtener, mantener y mejorar rentas gravadas con impuesto a la renta y se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta.

Art. 28 Gastos generales deducibles.- Siempre que no hubieren sido aplicados al costo de producción, son deducibles los gastos tales como:

Remuneraciones y beneficios sociales.

- a) Las remuneraciones pagadas, como sueldos y salarios, comisiones, bonificaciones legales, alimentación cuando así lo requiera su jornada de trabajo;
- b) Los beneficios sociales concepto de vacaciones, enfermedad, educación, capacitación, servicios médicos, uniformes, en contratos individuales o colectivos;
- c) Gastos de contratación de seguros privados de vida, retiro o de asistencia médica privada, o atención médica pre - pagada a favor de los trabajadores;
- d) Aportes patronales, fondos de reserva pagados a los IEISS, y los aportes individuales que haya asumido el empleador; estos gastos se deducirán sólo en el caso de que hayan sido pagados hasta la fecha de presentación de la declaración del impuesto a la renta;
- e) Las indemnizaciones laborales de conformidad con lo detallado en el acta de finiquito debidamente legalizada o constancia judicial respectiva en la parte que no exceda a lo determinado por el Código del Trabajo y demás normas aplicables;

- f) Las provisiones que se efectúen para atender el pago de desahucio y de pensiones jubilares patronales; referirse a los trabajadores que hayan cumplido por lo menos diez años de trabajo en la misma empresa;
- h) Las provisiones para cubrir el valor de indemnizaciones o compensaciones que deban ser pagadas a los trabajadores por terminación del negocio o de contratos a plazo fijo laborales;
- k) Las provisiones para atender el pago de fondos de reserva, vacaciones, decimotercera y decimocuarta remuneración de los empleados o trabajadores.
- l) Los gastos correspondientes a agasajos para trabajadores. Serán también deducibles las bonificaciones, subsidios voluntarios, siempre que el empleador haya efectuado la retención en la fuente que corresponda.

Servicios.

Como honorarios, comisiones, comunicaciones, energía eléctrica, agua, aseo, vigilancia y arrendamientos.

Créditos incobrables.

Serán deducibles las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo.

Suministros y materiales.

Como: útiles de escritorio, impresos, papelería, libros, catálogos, repuestos, accesorios, herramientas pequeñas, combustibles y lubricantes.

Reparaciones y mantenimiento.

Los costos y gastos pagados en concepto de reparación y mantenimiento de edificios, muebles, equipos, vehículos e instalaciones que integren los activos del negocio y se utilicen exclusivamente para su operación, excepto aquellos que signifiquen rehabilitación o mejora;

Depreciaciones de activos fijos.

- a) La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:
 - (I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.
 - (II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
 - (III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
 - (IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

Tributos y aportaciones.

Las cuotas y las erogaciones que se paguen a las Cámaras de la Producción, colegios profesionales, asociaciones gremiales y clasistas que se hallen legalmente constituidas;

Promoción y publicidad.

Los gastos incurridos para la promoción y publicidad de bienes y servicios comercializados o prestados por el contribuyente o para la colocación en el mercado de bienes o servicios nuevos, caso en el cual el contribuyente podrá, si así lo prefiere, diferirlos o amortizarlos dentro de los tres años inmediatos posteriores a aquél en que se efectuaron.

Según el Artículo 34 del **Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario** dispone sobre:

Gastos personales.- Las personas naturales podrán deducirse sus gastos personales, sin IVA ni ICE, así como los de su cónyuge o conviviente e hijos menores de edad o con discapacidad, que no perciban ingresos gravados y que dependan del contribuyente.

Los gastos personales que se pueden deducir son:

a) Gastos de Vivienda: Se considerarán gastos de vivienda los pagados por:

1. Arriendo de un único inmueble usado para vivienda;
2. Los intereses de préstamos hipotecarios otorgados por instituciones autorizadas, destinados a la ampliación, remodelación, restauración, adquisición o construcción, de una única vivienda.
3. Impuestos prediales de un único bien inmueble en el cual habita y que sea de su propiedad.

b) Gastos de Educación: Se considerarán gastos de educación los pagados por:

1. Matrícula y pensión en todos los niveles del sistema educativo, inicial, educación general básica, bachillerato y superior, así como la colegiatura, los cursos de actualización, seminarios de formación profesional debidamente aprobados por el Ministerio de Educación o del Trabajo.
2. Útiles y textos escolares; materiales didácticos utilizados en la educación; y, libros.
3. Servicios prestados por centros de cuidado infantil; y,
4. Uniformes.

c) Gastos de Salud: Se considerarán gastos de salud exclusivamente los pagados por:

1. Honorarios de médicos y profesionales de la salud con título profesional
2. Servicios de salud prestados por clínicas, hospitales, laboratorios clínicos y farmacias.
3. Medicamentos, insumos médicos, lentes y prótesis;
4. Medicina prepagada y prima de seguro médico en contratos individuales y corporativos.
5. El deducible no reembolsado de la liquidación del seguro privado.

d) Gastos de Alimentación: Se considerarán gastos de alimentación los pagados por:

1. Compras de alimentos para consumo humano.
2. Pensiones alimenticias, debidamente sustentadas en resolución judicial o actuación de la autoridad correspondiente.
3. Compra de alimentos en Centros de expendio de alimentos preparados.

e) Gastos de Vestimenta: Se considerarán gastos de vestimenta los realizados por cualquier tipo de prenda de vestir.

La deducción total por gastos personales no podrá superar el 50% del total de los ingresos gravados del contribuyente y en ningún caso será mayor al equivalente a 1.3 veces la fracción básica desgravada de Impuesto a la Renta de personas naturales, la cuantía máxima de cada tipo de gasto no podrá exceder a la fracción básica desgravada de impuesto a la renta en:

Vivienda: 0,325 veces Educación: 0,325 veces Alimentación: 0,325 veces

Vestimenta: 0,325 veces Salud: 1,3 veces

Para el caso de personas naturales obligadas a llevar contabilidad, estos gastos personales se registrarán como tales, en la conciliación tributaria. Para la deducibilidad de los gastos personales, los comprobantes de venta podrán estar a nombre del contribuyente, su cónyuge o conviviente, sus hijos menores de edad o con discapacidad que no perciban ingresos gravados y que dependan del contribuyente.

Art. 35.- Gastos no deducibles.- No podrán deducirse de los ingresos brutos los siguientes gastos:

Gastos personales del contribuyente y su familia, las depreciaciones, amortizaciones, provisiones y reservas que sobrepasen los límites establecidos en la LORTI y el presente Reglamento.

Las multas por infracciones, recargos e intereses por mora tributaria o por obligaciones con los institutos de seguridad social y las multas impuestas.

Los costos y gastos no sustentados en los comprobantes de venta autorizados por el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención.

Según el Artículo 3 de la Resolución No NAC- DGER2008-0621 indica que los contribuyentes que laboran **BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA**, presentarán al empleador una proyección de los gastos personales susceptibles a deducción para efectuar el cálculo del Impuesto a la Renta, esta información se presentará en el mes de enero de cada año.

En el caso de que en el transcurso del ejercicio fiscal se produjeran cambios en las remuneraciones o en la proyección de gastos personales del trabajador, el empleador efectuará la correspondiente reliquidación, sin embargo en octubre de cada año deberá presentar un nuevo documento de sustento de gastos personales con el cual el empleador deberá reliquidar el Impuesto a la Renta proyectado.

Art. 46.- Conciliación tributaria.- Para establecer la base imponible sobre la que se aplicará la tarifa del impuesto a la renta, las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad, procederán a realizar los ajustes pertinentes dentro de la conciliación tributaria y que fundamentalmente consistirán en que la utilidad o pérdida líquida del ejercicio será modificada con las siguientes operaciones:

1. Se restará la participación laboral en las utilidades de las empresas, que corresponda a los trabajadores de conformidad con lo previsto en el Código del Trabajo.
2. Se restará el valor total de ingresos exentos o no gravados;
3. Se sumarán los gastos no deducibles de conformidad con la LORTI y este Reglamento, tanto aquellos efectuados en el país como en el exterior.
4. Se sumará también el porcentaje de participación laboral en las utilidades de las empresas atribuibles a los ingresos exentos; esto es, el 15% de tales ingresos.
5. Se restará la amortización de las pérdidas establecidas con la conciliación tributaria de años anteriores, de conformidad con lo previsto en la LORTI y este Reglamento.

Art. 47.- Base imponible.- Como norma general, la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con impuesto a la renta, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones imputables a dichos ingresos.

No serán deducibles los gastos y costos directamente relacionados con la generación de ingresos exentos.

Cuando el contribuyente no haya diferenciado en su contabilidad los costos y gastos directamente atribuibles a la generación de ingresos exentos, considerará como tales, un

porcentaje del total de costos y gastos igual a la proporción correspondiente entre los ingresos exentos y el total de ingresos.

Para efectos de la determinación de la base imponible es deducible la participación laboral en las utilidades de la empresa reconocida a sus trabajadores, de acuerdo con lo previsto en el Código del Trabajo.

Tarifa del impuesto a la renta de personas naturales y sucesiones indivisas:

Para liquidar el impuesto a la renta de las personas naturales y de las sucesiones indivisas, se aplicarán a la base imponible las tarifas contenidas en la siguiente tabla de ingresos:

TABLA IMPUESTO A LA RENTA 2012 PERSONAS NATURALES			
Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto a la Fracción Básica	% Impuesto a la fracción excedente
0	9.720	0	
9.720	12.380	0	5%
12.380	15.480	133	10%
15.480	18.580	443	12%
18.580	37.160	815	15%
37.160	55.730	3.602	20%
55.730	74.320	7.316	25%
74.320	99.080	11.962	30%
99.080	en adelante	19.392	35%
Resolución: NAC-DGERCGC11 00437			

Declaración y Pago del Impuesto a la Renta

En el RALORTI en su artículo 70 hacen referencia a lo siguiente:

Art. 70.- Presentación de la Declaración.- La declaración del Impuesto a la Renta deberá efectuarse en la forma y contenido que, mediante resolución de carácter general, defina el Director General del Servicio de Rentas Internas.

Art. 71.- Declaraciones de los cónyuges.- Para la declaración de los ingresos de la sociedad conyugal, se observarán las siguientes normas:

1. Cuando cada uno de los cónyuges obtiene ingresos independientes, presentarán las correspondientes declaraciones por separado.
2. Cuando un cónyuge administre una actividad empresarial y el otro obtenga ingresos fruto de una actividad profesional, artesanal u otra, por la actividad empresarial presentará la declaración el cónyuge que la administre y el otro presentará su declaración por sus propios ingresos.

Art. 72.- Plazos para declarar y pagar.- La declaración anual del impuesto a la renta se presentará y se pagará el valor correspondiente en los siguientes plazos:

Para las personas naturales y sucesiones indivisas, el plazo para la declaración se inicia el 1 de febrero del año inmediato siguiente al que corresponde la declaración y vence en las siguientes fechas, según el noveno dígito del número del RUC:

Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento (hasta el día)
1	10 de marzo
2	12 de marzo
3	14 de marzo
4	16 de marzo
5	18 de marzo
6	20 de marzo
7	22 de marzo
8	24 de marzo
9	26 de marzo
0	28 de marzo

Cuando una fecha de vencimiento coincida con días de descanso obligatorio o feriados, aquella se trasladará al siguiente día hábil.

Si el sujeto pasivo presentare su declaración luego de haber vencido el plazo mencionado anteriormente, a más del impuesto respectivo, deberá pagar los correspondientes intereses y multas que serán liquidados en la misma declaración, de conformidad con lo que disponen el Código Tributario y la Ley de Régimen Tributario Interno.

Art. 73.- Declaraciones sustitutivas.- En el caso de errores en las declaraciones, estas podrán ser sustituidas por una nueva declaración que contenga toda la información pertinente. Deberá identificarse, en la nueva declaración, el número de formulario a aquella que se sustituye, señalándose también los valores que fueron cancelados con la anterior declaración.

Cuando la declaración cause impuestos y contenga errores que hayan ocasionado el pago de un tributo mayor que el legalmente debido, el contribuyente podrá presentar la declaración sustitutiva dentro del año siguiente a la presentación de la declaración, y podrá presentar el

reclamo de pago indebido, con sujeción a las normas de la Ley de Régimen Tributario Interno y del Código Tributario ante el Director Regional del Servicio de Rentas Internas que corresponda.

El contribuyente, en el caso de errores en las declaraciones cuya solución no modifique el impuesto a pagar o la pérdida o el crédito tributario sean mayores o menores a las declaradas, y siempre que con anterioridad no se hubiere establecido y notificado el error por la Administración Tributaria, podrá enmendar los errores, presentando una declaración sustitutiva, dentro del año siguiente a la presentación de la declaración en las mismas condiciones señaladas en el primer párrafo de este artículo.

Para la presentación de la petición de pago en exceso o reclamo de pago indebido no será requisito la presentación de la declaración sustitutiva.

Art. 74.- Declaración anticipada de impuesto a la renta.- Las sociedades y las personas naturales que por cualquier causa y siempre dentro de las disposiciones legales pertinentes, suspendan actividades antes de la terminación del correspondiente ejercicio económico, podrán efectuar sus declaraciones anticipadas de impuesto a la renta dentro del plazo máximo de 30 días de la fecha de terminación de la actividad económica.

La declaración anticipada será presentada en los medios y con los anexos correspondientes. Para el efecto, la Administración Tributaria informará el contenido y la forma de presentación de dichos anexos mediante resolución de carácter general.

Retenciones En La Fuente

Art. 92.- Agentes de Retención.- Serán agentes de retención del Impuesto a la Renta:

- a) Las entidades sector público, Art. 118 Constitución Política
- b) Las personas naturales obligadas a llevar contabilidad por los pagos o acreditaciones en cuenta que realicen por sus adquisiciones de bienes y servicios que sean relacionados con la actividad generadora de renta.
- c) Sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad.
- d) Exportadores (Los contribuyentes dedicados a actividades de exportación por todos los pagos que efectúen a sus proveedores de cualquier bien o producto exportable, incluso aquellos de origen agropecuario).

e) Los contribuyentes que realicen pagos al exterior a través de la figura de reembolso de gastos.

Art. 93.- Sujetos a retención.- Son sujetos a retención en la fuente, las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, inclusive las empresas públicas no reguladas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Art. 94.- Pagos o créditos en cuenta no sujetos a retención.- No procede la retención en la fuente los pagos o créditos en cuenta que constituyen ingresos exentos para quien los percibe de conformidad con el Art. 9 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Art. 95.- Momento de la retención.- La retención en la fuente deberá realizarse al momento del pago o crédito en cuenta, lo que suceda primero. Se entenderá que la retención ha sido efectuada dentro del plazo de cinco días de que se ha presentado el correspondiente comprobante de venta. El agente de retención deberá depositar los valores retenidos en una entidad autorizada para recaudar tributos, de acuerdo a la forma y plazo establecidos en el presente reglamento.

Art. 100.- Declaraciones de las retenciones en la fuente.- Las declaraciones mensuales de retenciones en la fuente se efectuarán en los formularios u otros medios, en la forma y condiciones que, mediante Resolución defina el Director General del Servicio de Rentas Internas.

OBLIGACIONES CON LOS EMPLEADOS

Inscripción del trabajador con relación de dependencia

El empleador está obligado a registrar al trabajador, a través de la página web del IESS, (realizar el aviso de entrada en internet.) desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios. El empleador informará a través del Sistema de Historia Laboral la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, separación del trabajador (aviso de salida) u otra novedad, dentro del término de 3 días posteriores a la ocurrencia del hecho.

Fondos de Reserva

De acuerdo con la nueva “Ley para el pago mensual del Fondo De Reserva y el Régimen Solidario De Cesantía Por Parte Del Estado”, publicada en el Registro Oficial No. 644, de 29 de julio del 2009, se establece la nueva modalidad para el pago del fondo de reserva. A partir del mes de agosto del 2009, el empleador pagará por concepto de fondo de reserva de manera mensualizada y directa a sus trabajadores, conjuntamente con el salario o remuneración, un valor equivalente al ocho coma treinta y tres por ciento (8,33%) de la remuneración de aportación.

Si el empleador no paga el fondo de reserva dentro de los primeros quince días del mes siguiente al que corresponda, causará la mora con los recargos y multas correspondientes. A partir del 1 de agosto de 2011, los afiliados deberán acreditar treinta y seis (36) aportaciones mensuales o más por concepto de fondos de reserva para solicitar al IESS la entrega de la totalidad o parte de sus fondos de reserva

Beneficios para empleadores

Verificar los requisitos para la inscripción en el IESS y afiliación oportuna para la afiliación patronal, inscripción en línea de la empresa, afiliación en línea de los trabajadores, emisión automática de planillas y comprobantes de pago

Beneficios para afiliados

Control de afiliación, solicitar devolución de fondos de reserva y cesantía, solicitar crédito quirografario.

Mora Patronal

Se da cuando el empleador deja de pagar los aportes patronal y personal del empleado, Fondos de Reserva y/o dividendos de préstamos retenidas al afiliado y no transferidas o depositadas en el IESS. A través del uso de Tecnología de Punta, se puede realizar cruces tomados de la base de datos del SRI, Municipios, Cámaras para monitorear, el estado de la mora y forzar a la cancelación.

Sanciones Administrativas

Suspensión de afiliación Cámaras, inclusión en central de riesgos por préstamos no cancelados, suspensión de beneficios y prestaciones del IESS a representantes legales.

Procesos legales

Juicios Coactivos con providencias de embargo de cuentas, bienes inmuebles, prohibiciones de enajenar, orden de arraigo.

ANÁLISIS

Para Producciones Gráficas Martínez el cumplir con las leyes que rige la constitución y las obligaciones con los empleados y el Estado, le significa una oportunidad de carácter alto, permitiéndole mantenerse en el mercado por varios años, generar fuentes de empleo e ir incrementando su cartera de clientes.

AFILIACIONES

JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO

²⁵Institución rectora de la formación, titulación y calificación artesanal a nivel nacional, que garantiza los derechos que garantiza los derechos profesionales y socioeconómicos de los artesanos, a lo largo de la historia los artesanos han ocupado un papel preponderante en el desarrollo económico y productivo del país.

Estar titulado y calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano le otorga los siguientes beneficios y servicios:

1. Asesoría legal.
2. Asesoría en el diseño de proyectos productivos.
3. Oferta de Capacitación Integral técnica y humanística.
4. Le exime de ser agente de retención.

La Calificación Artesanal

La Calificación Artesanal es la certificación que concede la JNDA a los Maestros de Taller o Artesanos Autónomos.

Los Maestros de Taller deben solicitar periódicamente a la JNDA la recalificación artesanal, ya que la no renovación de ésta tiene como consecuencia que los Artesanos se desamparen de la Ley de Defensa del Artesano y por tanto del goce de los beneficios que ésta les concede.

²⁵**Fuente:** <http://www.jnda.gob.ec/>

Requisitos para la Calificación Recalificación del Taller Artesanal

Para obtener la calificación de un Taller Artesanal, el artesano debe solicitarla al Presidente de la Junta Nacional, Provincial o Cantonal de Defensa del Artesano, según corresponda, adjuntando los siguientes documentos:

- 1.- Solicitud de la JNDA (adquirir el formulario en la Junta)
- 2.- Copia del Título Artesanal
- 3.- Carnet actualizado del gremio
- 4.- Declaración Juramentada de ejercer la artesanía para los artesanos autónomos
- 5.- Copia de la cédula de ciudadanía
- 6.- Copia de la papeleta de votación (hasta los 65 años de edad)
- 7.- Foto a color tamaño carnet, Tipo de sangre
- 8.- En caso de recalificación, copia del certificado de la calificación anterior

ANÁLISIS

Según la Ley de Régimen Tributario en su artículo 56 numeral 19 señala que se encuentran grabados con tarifa 0% los servicios prestado por los artesanos calificados por la JNDA, también tendrán tarifa 0% de IVA la venta de los bienes producidos y comercializados por ellos.

Si bien es cierto Producciones Gráficas Martínez estaría exonerada de pagar impuestos por pertenecer a la JNDA, sin embargo esta disposición no se cumple, ya que es una persona natural obligado a llevar contabilidad en virtud de que posee un capital superior a USD 60.000, ingresos brutos anuales superiores a USD 100.000, costos y gastos anuales, superiores a USD 80.000, estipulados en el Artículo 37 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. Para la empresa representa una oportunidad de carácter alto ya que puede optar beneficios y servicios que brinda la JNDA.

2.1.1.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

En la actualidad la exigencia de los clientes es mucho mayor, es por eso que el servicio de imprenta se ha vuelto muy competitivo, exigiendo a cada empresa elaborar sus productos con mayor rapidez y calidad, por lo que se requiere un grupo de profesionales eficientes y el respaldo de las telecomunicaciones, internet, tecnología adecuada, lo cual generara cambios, oportunidades y posibilidades de desarrollo social.

En el área productiva la maquinaria debe estar en excelentes condiciones para asegurar la elaboración de un producto libre de defectos, además apostar constantemente por la mejora de la tecnología en los procesos productivos expansión de capacidad instalada y nuevos servicios con valor agregado es una estrategia de innovación que beneficia a la empresa con el crecimiento rápido y con los elevados márgenes de utilidad.

Una empresa que es indiferente a los avances tecnológicos está destinada a fracasar pronto.

La posibilidad de comprar por Internet representa una oportunidad de conseguir mejores precios, no tener que desplazarse hasta las tiendas o centros comerciales, no cargar dinero en efectivo son algunos de los beneficios que ponen a soñar a los consumidores que con frecuencia ingresan a la Red.

ANÁLISIS

La infraestructura de Producciones Gráficas Martínez, es una oportunidad de carácter medio ya que cuenta con una planta que necesita una adecuada distribución, en donde aloja equipamiento con tecnología que no ha considerado los avances tecnológicos para ciertas máquinas en el área de producción. Para la implementación de nueva maquinaria y tecnologías de impresión, se requerirá de una cierta inversión y recurso humano capacitado, así se espera garantizar la calidad de cada producto, con el fin de tener un incremento de la producción y de las ventas, logrando la permanencia de la empresa en el mercado.

CUADRO No. 18
MAQUINARIA PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

PRENSAS			CALIFICACIÓN		
CANT.	TIPO	ELABORA	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
1	Guillotina Krause	Refila trabajos	x		
1	Offset Multilit	Imprime trabajos	x		
1	Offset rotaprint	Imprime trabajos		x	
1	Perforadora de mano	Perfora hojas		x	
1	Tipográfica Heidelberg	Numera trabajos, boletos, invitaciones	x		

Fuente: Producciones Gráficas Martínez
 Elaborado por: Aída Toapanta Molina

El nivel de tecnología existente en Producciones Gráficas Martínez se puede resumir en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 19
CALIFICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA ESTIMADA
IMPRESA PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

RUBROS	CALIFICACIÓN		
	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
Normas de control ambiental		x	
Normas de seguridad e higiene ocupacional	x		
Diseño y organización de la planta		x	
Equipamiento de maquinaria impresión	x		
Equipamiento de maquinaria de Numerados	X		
Equipamiento de maquinaria de refilados y acabados	X		
Equipamiento de insumos para terminados gráficos		x	
Herramientas y equipos especiales troqueles, tintas, perforadoras, anilladoras		x	
Vehículos de repartición			X

Fuente: Producciones Gráficas Martínez
 Elaborado por: Aída Toapanta Molina

2.1.1.1.5. FACTOR POLÍTICO

En nuestro país se ha producido una infinidad de hechos dando lugar así a la sucesiva destitución de presidentes de la república como fruto de movilizaciones sociales, así cayeron los presidentes Bucaram en 1997, Mahuad en el 2000, y Gutiérrez el 2005.

En el año 2007 los poderosos sectores políticos como el Partido Social Cristiano, la Izquierda Democrática y la Democracia Cristiana entran en crisis obteniendo una gran pérdida de respaldo social.

El balance del Ecuador a la fecha es: nueve mandatarios en los últimos doce años y dos Asambleas Constituyentes (una de ellas en proceso).

El resultado: un contexto político convulsionado con una crisis social y económica generalizada.

ANÁLISIS

Para Producciones Gráficas Martínez es una amenaza de carácter alto ya nuestro país es el cuarto con menos estabilidad política a nivel regional latinoamericano y el tercero con peor nivel de control de la corrupción.

A nivel de efectividad de gobierno es el de más bajo índice, lo que explica el deterioro general de la imagen internacional del Ecuador y por ende una marcada reducción en las inversiones extranjeras.

Los aspectos de desempleo como la inseguridad no reciben un adecuado manejo por parte de las autoridades lo que le hace a nuestro país inestable.

2.1.1.2. MICROAMBIENTE

Está constituido por instituciones y personas con quienes se relaciona la empresa, estos son los proveedores, los clientes y la competencia.

2.1.1.2.1. PROVEEDORES

Son los abastecedores de la empresa, tanto de información como financiamiento, como de la materia prima que la empresa necesita para operar.

Para un mejor conocimiento de los proveedores, se ha elaborado un cuadro en el que se detalla información de quienes son, que productos abastecen, la calidad en el servicio que nos brindan y las respectivas observaciones.

CUADRO No. 20
NÓMINA DE PROVEEDORES

No.	EMPRESA	PRODUCTO	CALIDAD DEL SERVICIO			OBSERVACIÓN Preferencia al adquirir
			REGULAR	BUENO	EXCELENTE	
1	SUPER PACO	papel bond, químico, cartulina hilo		X		Mejores precios y variedad importadores
2	PAPELERÍA COMERCIAL AS	papel bond, químico, cartulina hilo			X	Por rapidez en el servicio
3	PAPELES.COM	papel bond, químico, cartulina hilo		X		Proveedor nuevo
4	COMERQUIMICOR CIA LRDA	químicos, solventes, mantillas		X		Precios más bajos
5	GRAPHIC SOURCE C.A	tintas, solventes			X	Por rapidez en el servicio
6	PUBLICIT-E	impresora de trabajos certificados		X		Precios más bajos
7	LA MODERNA PAPELERÍA	papel bond, químico, cartulina hilo		X		Mejores precios y variedad
8	KRIPTON	químicos, disolventes		X		Proveedor nuevo
9	ALCE	papel bond, químico, cartulina hilo		X		Precios de distribuidor
10	COMPAPPEL IMPORTADORA	papel bond, químico, cartulina hilo			X	Importadores
11	DISPAPELES	Papeles finos			X	Productos de mejor calidad
12	PAPEL IMPORTADORES ARIAS	Papeles periódicos			X	Mejores precios y variedad importadores
13	GRUPO PAPELESA	Varios productos		X		Precios de distribuidor
14	SUMIGRÁFICAS	Placas metálicas, poliéster		X		Precios más bajos
15	LANDIVAR	Mantillas, moletones		X		Precios de distribuidor
16	POLIPAPELES	Cartulinas		x		Mejores precios y variedad
PROVEEDORES ESPORÁDICOS						
17	SINCLAIR SUNCHEMICAL ECUADOR S.A	placas de poliéster		X		Productos de mejor calidad, son fabricantes
18	LITHOEQUIPOS	mantillas, moletones			X	Por rapidez en el servicio
19	LITOCROMO	tarjetas de invitación		X		Productos de mejor calidad

Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

Las adquisiciones que realiza Producciones Gráficas Martínez a sus proveedores es una oportunidad de carácter medio en virtud de que la mayoría de insumos son importados, por tal razón no hay descuentos en la compra de papel aunque el pago sea de contado, sin embargo existe aplazamiento de crédito de 30, 45 días dependiendo el monto de compra de papel.

Para garantizar la continuidad en las líneas de producción, los proveedores deben cumplir con características como prontitud en entrega de materiales, calidad en el servicio de despacho de la mercadería y ofrecer productos de calidad a precios convenientes.

Cabe indicar que para asegurarse entregas a tiempo y buenos precios de sus productos tienen dos proveedores del mismo rubro en el caso que el pedido no pueda ser despachado por su proveedor frecuente.

Sería beneficioso para la empresa realizar convenios con sus proveedores con el fin de gestionar descuentos en la adquisición de los insumos para la producción, ya que en este caso el poder de negociación es vital para la empresa.

Además las relaciones comerciales con los proveedores deben ser especificadas claramente y con documentos con el fin de evitar relaciones comerciales deficientes que le arrastren a la empresa.

2.1.1.2.2. CLIENTES

Son las personas naturales y compañías que no buscan un bien o servicio sino que pretenden encontrar soluciones y satisfacción a sus necesidades insatisfechas.

CUADRO No. 21
CLIENTES DE MAYOR DEMANDA

NOMBRE	PRODUCTO
La Mina	Facturas, notas de entrega, notas de pedido, tarjetas para colocar aretes.
Alimentos Kanati	Facturas, comprobantes de retención, notas de crédito, notas de débito, notas de pedido, liquidaciones de compras.
Ditecplat	Facturas, comprobantes de retención, comprobantes de ingreso, hojas membretadas.
Crista lux	Facturas, notas de pedido, órdenes de despacho, notas de entrega.
Clínica Pichincha	Facturas, comprobantes de retención, notas de crédito, notas de débito, notas de pedido, liquidaciones de compras.
Embajada de Nicaragua	Hojasmembretadas.
El Braseró	Facturas, notas de pedido, órdenes de despacho, notas de entrega.
Stop	Facturas, notas de pedido, órdenes de despacho, notas de entrega.
Cotton Store	Facturas, comprobantes de retención, comprobantes de ingreso, hojas membretadas.

Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

CUADRO No. 22
INGRESOS DE LA EMPRESA

CLIENTE	% DE PARTICIPACIÓN
Personas Naturales	60%
Cliente corporativo	40%
% de ingresos	100%

Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

Se puede deducir que la mayor cantidad de clientes son personas naturales obligadas a llevar contabilidad, es así que su participación representa el 60% del ingreso para la empresa, por la adquisición de diversos comprobantes de ventas para su negocio, por eso Producciones Gráficas Martínez debe estar preparada para los continuos cambios y desafíos que se le presenten en la vida cotidiana.

CUADRO No. 23
PRODUCTOS MÁS VENDIDOS

PRODUCTOS MÁS VENDIDOS
Facturas
Notas de ventas
Notas de Crédito
Notas de Débito
Liquidación de Compras
Comprobantes de Ingresos
Comprobantes de Egresos
Guías de Remisión
Ordenes de despacho

Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

La gama amplia de productos que son distribuidos por Producciones Gráficas Martínez se debe a sus diseños y creatividad de quien los realiza, logrando fidelizar de sus clientes por la variedad de productos que brinda y su permanencia en el mercado.

2.1.1.2.3. COMPETENCIA

Son las aquellas firmas que elaboran y ofertan el mismo producto que nosotros, realizan investigaciones para crear nuevos productos y luchan en el mercado de los compradores, proveedores, empleo, tecnología.

Como punto de partida hemos identificado a nuestra competencia siendo la siguiente:

- * Imprenta Gráficas Paola
- * Gráficas Cobos
- * Gráficas G3
- * Tecnosuministros

CUADRO No. 24
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

EMPRESA	ANÁLISIS
Producciones Gráficas Martínez	Ofrece servicios como: diseño gráfico, impresión offset b/n full color Produce productos como: facturas, hojas membretadas, invitaciones, sobres, diplomas, certificados, dípticos, trípticos y de poca calidad. Cuenta con personal calificado y semicalificado. Instalaciones e infraestructura poco adecuada y poco moderna. Utiliza materia prima importada Se ha caracterizado por los bajos precios que brinda a sus clientes
Imprenta Gráficas Paola Av. 10 de Agosto N25-77y Colón	Ofrece la misma línea de productos. Posee un sistema de calidad la normativa internacional que esta actividad demanda. Cuenta con personal semicalificado. Instalaciones e infraestructura adecuada y moderna. Utiliza materia prima importada Precios muy altos La atención al cliente es buena
Gráficas Cobos Acuña Oe2-38 y Versalles	Ofrece servicios como: diseño gráfico, impresión offset y digital b/n full color, papelería empresarial y social. Cuenta con personal semicalificado. Dispone de una planta que no está equipada adecuadamente. Utiliza materia prima nacional. Precios moderados
Gráficas G3 Versalles N25-55y Av. Colón	Ofrece la misma línea de productos. Cuenta con personal calificado. Instalaciones e infraestructura no adecuada y poco moderna. Utiliza materia prima importada Precios bajos La atención al cliente es buena.
Tecnosuministros Selva Alegre O3-291 y Av. América	Ofrece servicios como: impresión offset y digital Produce productos como: dípticos, trípticos, afiches, folletos, revistas, libros, hojas membretadas. Cuenta con personal calificado y semicalificado. Instalaciones e infraestructura adecuada y moderna. Utiliza materia prima nacional e importada. Precios moderados.

Fuente: Producciones Gráficas Martínez

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

ANÁLISIS

Luego de un previo análisis a cada uno de los competidores hemos identificado a dos imprentas que podrían ser una amenaza de competencia para Producciones Gráficas Martínez, estas son: Imprenta Gráficas Paola y Tecnosuministros.

Nuestras estrategias para enfrentar esta competencia serán: Realizar un plan estratégico para renovar paulatinamente el personal no calificado, innovar la tecnología y reestructurar la planta adecuadamente con la finalidad de crear nuevos departamentos como el área de diseño y bodega.

CUADRO No. 25
VENTAJA COMPETITIVA

EMPRESA	DIVERSIFICACIÓN												PRECIO PRODUCTOS					
	PRODUCTOS						SERVICIOS									PERSONAL		
	CALIDAD			DISEÑO			ASESORIA AL CLIENTE			INSTALACIÓN						CALIFICADO	SEMICALIFI	NO CALIFICADO
													R	B	E			
Producciones Gráficas Martínez		X				X			X		X		X	X				X
Imprenta Gráficas Paola			X		X			X				X	X			X		
Gráficas Cobos	X				X			X			X			X			X	
Gráficas G3	X				X			X			X			X			X	
Tecnosuministros			X			X			X			X	X	X			X	

Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Aida Toapanta Molina

ANÁLISIS

La Imprenta Gráficas Paola y Tecnosuministros han logrado llegar a sus clientes al ser innovadores con su tecnología e instalaciones, pero les falta mejorar la atención al cliente y sus precios. Producciones Gráficas Martínez puede explotar con éxito lo que es precio, asesoría al cliente y rapidez del servicio elementos que se constituyen en debilidades de la competencia, pero tiene que mejorar su tecnología o de seguro perderá competitividad.

2.2.2. ANÁLISIS INTERNO

Busca identificar los factores que están favoreciendo o limitando al desarrollo de la empresa, lo cual permitirá establecer las fortalezas y debilidades al interior de Producciones Gráficas Martínez.

Se considera categorías importantes como son la Capacidad Administrativa, Logística, Producción, Ventas y Financieras.

2.2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

En ocasiones es representada por los socios, o el propietario del negocio, quienes establecen un plan estratégico, metas personales y sus conocimientos para tomar decisiones en situaciones críticas. También se realiza la estructura orgánica funcional.

ANÁLISIS

Producciones Gráficas Martínez es una empresa industrial que inicia sus actividades en la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, el 4 de julio de 1986. Está bajo la administración de su gerente y propietario el señor César Enrique Martínez, quien es una persona natural obligada a llevar contabilidad.

Producciones Graficas Martínez asiste a sus cliente ofreciendo servicios como: diseño gráfico, impresión offset b/n full color y efectuando toda clase de actividades relacionadas con la de impresión de facturas, hojas membretadas, invitaciones, sobres, diplomas, certificados, dípticos, trípticos y más productos.

A pesar que el señor Martínez a logrando mantener su negocio en el mercado por más de 26 años tiene dificultades en su gestión, ya que no dispone de un plan estratégico que proyecte sus políticas, objetivos y estrategias y peor aún un plan operativo, pero al realizarlo la empresa estará preparado para los continuos cambios que exige el mercado, la competencia y afianzará aún más su estabilidad.

2.2.2.1.1. ESTRUCTURA FUNCIONAL

Ayuda a visualizar la organización que tiene una empresa, constituye los departamentos y funciones que integra la institución para lograr los objetivos y las metas.

ANÁLISIS

La empresa no tiene delineada su estructura orgánica ni sus dependencias, por ende no tiene definido las funciones que delineen el perfil y las actividades que debe realizar el personal de Producciones Gráficas Martínez. Si efectuamos la organización de los distintos cargos y dependencias del personal se podrá tomar mejores decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

Igualmente al no contar con el personal adecuado las funciones del cliente interno son compartidas lo que significa una debilidad alta para la empresa, en virtud de que no se optimiza ni tiempo ni recursos.

Están definidos los cargos de:

- * Gerente General
- * Gerente Administrador
- * Secretaria
- * Contador
- * Operario (1)
- * Diseñador

Por el momento se cuenta con el siguiente personal

- * Gerente General
- * Contador
- * Operario (1)
- * Diseñador
- * Cajera

Lo más adecuado sería contar con los siguientes cargos

- * Gerente General
- * Secretaria- Cajera
- * Contador
- * Auxiliar contable
- * Operarios (2)
- * Diseñador
- * Bodeguero
- * Mensajero

Esto nos permitirá conocer la estructura orgánica de la empresa.

ORGANIGRAMA DE PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

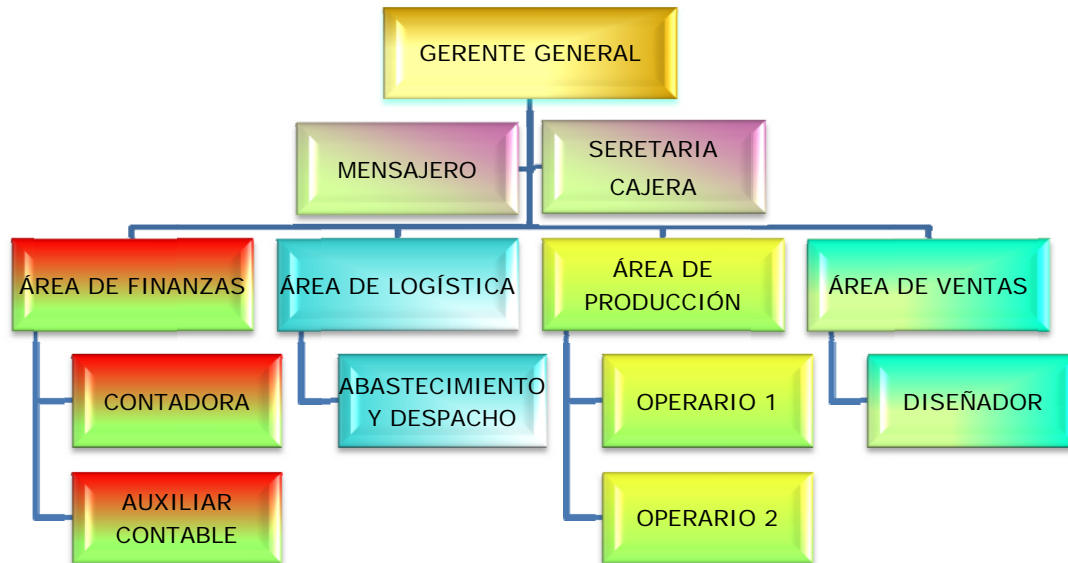


GRÁFICO Nº 2

Fuente: Producciones Gráficas Martínez

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

La organización les permitirá a Producciones Gráficas Martínez una mejor distribución del trabajo, generará un mayor desarrollo del personal y una mayor participación por parte de los directivos. De acuerdo al organigrama elaborado, iremos analizando cada parte de Producciones Gráficas Martínez.

2.2.2.1.2. ÁREAS FUNCIONALES

2.2.2.1.2.1. ÁREA DE FINANZAS

Esta área realiza actividades orientadas al manejo de los recursos financieros con los que cuenta o dispone la empresa

ANÁLISIS

Con el fin de saber cuáles son nuestros clientes potenciales se hace necesario aplicar las razones financieras a los balances, con el fin de determinar el plazo que se toman los clientes en cancelar las deudas, frente al plazo otorgado por la empresa, por lo tanto se debe reestructurar la política de cobros.

No existe un sistema adecuado para efectuar los cobros a tiempo en virtud de que la política de pago de las empresas por lo general es cancelar los días martes y viernes lo que significa una

gran falencia por parte de Producciones Gráficas Martínez debido a que debe cancelar a los proveedores en las fechas pactadas.

El sistema de contabilidad no está a la vanguardia de la tecnología que se requiere hoy en día, por eso se desea implementar un sistema que ayude a obtener directamente los anexos transaccionales que son requeridos por el Servicio de Rentas Internas. En vista de que debemos innovar, mejorar Producciones Gráficas Martínez es necesario considerar las tasas de interés activas de los diferentes bancos privados, con el fin de tomar la mejor decisión y evitar problemas que interrumpan las actividades con las instituciones que proveen el recurso financiero a la empresa.

2.2.2.1.2.2. ÁREA LOGÍSTICA

Es aquella área que se encarga del abastecimiento, almacenamiento de las materias primas, despacho de productos terminados, entrega de materiales a producción, coordinar el transporte, mantenimiento de las instalaciones y maquinaria.

ANÁLISIS

Producciones Gráficas Martínez, no cuenta con este departamento, ni tampoco cuenta con una persona que se encargue de esta área, además se deberán definir las funciones que debe realizar el personal.

Materias Primas

Al poseer una base de datos actualizada que detallen los proveedores calificados que están opcionados a vender sus productos; se facilita la adquisición de insumos, se debería mantener convenios con los proveedores a fin de lograr puntualidad en sus entregas, calidad en sus productos, y descuentos en la compra de materia prima e insumos, como política de Producciones Gráficas Martínez, se dispone al menos de dos proveedores para cada producto a fin de evitar retrasos en la producción.

Por la ejecución de funciones compartidas no se cuenta con una persona que acondicione, arregle, provee los materiales, así mismo los inventarios se los realiza cada mes y medio, lo optimo sería realizarlos cada quince días lo cual permita establecer una cantidad en stock para cualquier imprevisto.

Transporte

Por lo general el proveedor es quien transporta las materias primas a las instalaciones de Producciones Gráficas Martínez. La persona que realiza la entrega de productos terminados al cliente es la señorita secretaria, en este caso será necesario contratar a un mensajero para que el producto terminado llegue al cliente, o cuando existan necesidades imprevistas esa el quien realice la adquisición de los insumos.

Almacenamiento

Se debe realizar una reestructuración en la bodega ya que la materia prima e insumos están mezclados y no se localizan fácilmente, además no se puede tener por mucho tiempo almacenado el papel, ya que existen factores que pueden dañarlos como la humedad, el polvo, las polillas si no se les mantiene en un lugar adecuado, por eso se cumple con el procedimiento PIPS (primero entra, primero sale).

Mantenimiento

El mantenimiento de las instalaciones y maquinaria en su mayoría constan de inspecciones rutinarias a fin de permitir mantenerlos en condiciones de utilización, igualmente se realiza inspecciones o reparaciones no programadas.

2.2.2.1.2.3. ÁREA DE PRODUCCIÓN

Este departamento se encarga de la transformación de insumos, recurso humano y físico en productos terminados para los consumidores.

ANÁLISIS

Al no estar a la vanguardia que exige la tecnología existe desperdicios de materia prima, insumos y mano de obra por lo cual no se está optimizando el tiempo ni los recursos en la elaboración de los productos, es por eso que se hace necesario adquirir nueva maquinaria que en este caso sería una offset de formas continuas que ayudará con la realización de una impresión nítida y la combinación de varios colores, , para que la maquinaria funcione en óptimas condiciones se requerirá de mano de obra calificada esto se lo hará mediante la capacitación al personal de producción.

El departamento de producción de Producciones Gráficas Martínez se encuentra dividido en varias secciones que no están de acuerdo a la naturaleza del proceso de elaboración de los productos por la mala distribución de la infraestructura, pero he realizado la siguiente clasificación que se detalla a continuación:



GRÁFICO N° 3

Fuente: Producciones Gráficas Martínez

Elaborado por: Aida Toapanta Molina

A través de esta organización se logrará un mejor rendimiento y control de los procesos productivos.

2.2.2.1.2.4. ÁREA DE VENTAS

El área de ventas tiene bajo su responsabilidad realizar el análisis del mercado, la competencia y de las estrategias para llegar a más clientes.

ANÁLISIS

Es necesario que en el departamento de comercialización exista la sección de diseño en virtud de que se cumpla y se responda a las necesidades de los clientes, para acceder a nuevos mercados y mejorar las ventas. Producciones Gráficas Martínez no motiva ni llama la atención de posibles clientes debido a que no invierte en publicidad lo cual se convierte en una debilidad media.

2.2.2.2. CAPACIDAD TÉCNICA OPERATIVA

2.2.2.2.1. CAPACIDAD INSTALADA

Son las instalaciones e infraestructura con que cuenta la empresa para su cabal desarrollo de sus actividades.

ANÁLISIS

El diseño y la distribución de la planta no fue técnicamente concebido en su construcción y su situación actual obedece a modificaciones en la infraestructura, de esta manera se logrará tener áreas definidas e independientes para cada una de las secciones, No tiene un letrero de identificación que llame la atención, esto dificulta que los nuevos clientes lleguen con facilidad a la empresa.

2.2.2.3. CAPACIDAD FINANCIERA

El sistema contable MQR utilizado en el área financiera, se ha convertido en un inconveniente en virtud de que el programa ha presentado algunas dificultades y los procesos contables se lo hacen en excel, sin embargo realizaremos el análisis financiero mediante el análisis vertical, horizontal y las razones financieras para determinar cual es la posición financiera de la empresa y facilitar la toma de decisiones.

2.2.2.3.1. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero tiene como objetivo informar a los directivos sobre el pago de impuestos, repartos de dividendos, entre otros. Para efectos internos y de control es recomendable realizar este análisis mensualmente con el objeto de contar con información inmediata para la toma de decisiones.

BALANCE GENERAL
PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

A C T I V O S	2010	% PART	2011	% PART	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO CORRIENTE						
Disponible						
Caja	1.425,34	1,13	7.482,20	5,41	6056,86	425%
Bancos	8.188,15	6,52	15.094,71	10,92	6906,56	84%
Exigible						
Cuentas por cobrar clientes	24.242,96	19,29	30.347,04	21,95	6104,08	25%
Provisión cuentas incobrables	-7.114,66	-5,66	-9.888,60	-7,15	-2773,94	39%
Realizable						
Inventarios productos materia prima	3.401,34	2,71	4.180,47	3,22	779,13	23%
Inventarios productos en proceso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Inventarios productos terminados	7.457,92	5,94	17.482,20	12,65	10024,28	134%
Otros						
Anticipos imp 1% rete años anter	3.667,35	2,92	3.034,00	2,19	-633,35	-17%
Anticipos imp 2% rete pres ejer.	6.546,90	5,21	8.441,25	6,11	1894,35	29%
Anticipo iva en compras	0,00	0,00	2.216,39	1,60	2216,39	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	47.815,30	38,05	78.389,66	56,71	30574,36	64%
ACTIVO FIJO						
Activo Fijo Depreciable						
Maquinaria	48.819,00	38,85	48.819,00	35,32	0,00	0%
Depre acum. maquinaria	-35.149,68	-27,97	-39.543,39	-28,61	-4393,71	13%
Muebles y enseres	9.874,10	7,86	13.874,10	10,04	4000,00	41%
Depre acum. muebles y enseres	-7.109,35	-5,66	-11.238,02	-8,13	-4128,67	58%
Equipos de oficina	36.681,79	29,19	36.681,79	26,54	0,00	0%
Depre acum. Equipos de oficina	-6.602,72	-5,25	-13.205,44	-9,55	-6602,72	100%
Vehículos	38.200,00	30,40	38.200,00	27,64	0,00	0%
Depre acum vehículos	-6.876,00	-5,47	-13.752,00	-9,95	-6876,00	100%
TOTAL ACTIVO FIJO	77.837,14	61,95	59.836,04	43,29	-18001,10	-23%
TOTAL ACTIVOS	125.652,44	100,00	138.225,70	100,00	12573,26	10%
P A S I V O S	2010	% PART	2011	% PART		
PASIVOS CORRIENTES:						
Proveedores por pagar	23.880,23	19,00	19.179,62	13,88	-4700,61	-20%
Obligaciones bancarias	17.465,23	13,90	20.240,00	14,64	2774,77	16%
Impuestos por pagar	3.498,25	2,78	5.415,91	3,92	1917,66	55%
Sueldos benef sociales por pagar	3.331,63	2,65	4.818,52	3,49	1486,89	45%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	48.175,34	38,34	49.654,05	35,92	1478,71	3%
PASIVO LARGO PLAZO						
Prestamos Accionistas	21.000,00	16,71	0,00	-	-21000,00	-100%
Total Pasivo Largo Plazo	21.000,00	16,71	0,00	-	-21000,00	-100%
PATRIMONIO:						
Capital	25.668,16	20,43	25.668,16	18,57	0,00	0%
Utilidades no Distribuidas	0,00	-	23.179,94	16,77	23179,94	
Utilidad del ejercicio	30.808,94	24,52	39.723,55	28,74	8914,61	29%
TOTAL PATRIMONIO	56.477,10	44,95	88.571,65	64,08	32094,55	57%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	125.652,44	100,00	138.225,70	100,00	12573,26	10%

Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Producciones Gráficas Martínez

ANÁLISIS VERTICAL

Relaciona cada una de las partes del estado financiero con un total o subtotal con el fin de determinar la composición porcentual de cada una de las cuentas.

Estados Financieros

Observamos que en el año 2011 la mayor parte de la inversión está distribuida en los activos corrientes con un porcentaje de participación del 56,71% y de los cuales la mayor parte representan las cuentas por cobrar 21,95% del total de los activos corrientes, sería conveniente establecer nuevas políticas para que la cartera sea recuperable.

Los inventarios totales representan el 15,67% de los activos corrientes, lo que determina que su participación es mínima porque no se puede tener por mucho tiempo almacenado el papel, ya que existen factores que pueden dañarlos como la humedad, el polvo y las polillas.

Los activos fijos constituyen el 43,29%, del total de activos, por lo cual la inversión no está razonablemente distribuida entre los activos corrientes y los activos fijos, no tenemos un equilibrio entre los dos rubros, las instalaciones de activos fijos implican costos bajos, el equipo de maquinaria de producción en un futuro cumple con su vida útil.

Observamos que, los accionistas son dueños del 64,08% de la empresa, mientras que los acreedores por su parte poseen el 35,92%. Los pasivos corrientes tienen una participación mínimo de 35,92% comparado con el activo corriente de 56,71%, lo que indica que la empresa si posee a corto plazo recursos de capital de trabajo para atender adecuadamente las obligaciones de plazos inmediatos.

En el patrimonio no se han repartido las utilidades ya que se va a reinvertir el dinero.

ANÁLISIS HORIZONTAL

Es comparar los estados financieros de dos periodos el actual y anterior para observar los cambios obtenidos en los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

Estados Financieros

Variación en las Cuentas de Activo

El efectivo del año 2010 con relación al año 2011, incrementa su liquidez por un valor de \$6056,86 que constituye el 425% lo que muestra que existen recursos para el cumplimiento de sus obligaciones inmediatas.

En el año 2010 con respecto al 2011, en las Cuentas por Cobrar se observa un aumento de \$6104,08, es decir un crecimiento del 25%, esto indica que no existe un sistema adecuado para efectuar los cobros a tiempo.

Existe un incremento de \$779,13 en el inventario de materias primas, lo cual representa un 23% debido a una especulación en el alza de los precios. En el inventario de productos terminados hay un aumento de \$10.024,28, es decir un crecimiento del 134% esto se debe a que las funciones del cliente interno son compartidas y existe problemas en la distribución de producto.

El Activo Fijo del año 2010 con relación al año 2011, tiene un decremento de \$-18001,10 alcanzando un porcentaje en -23% es decir no se ha efectuado inversiones de gran magnitud en el año 2011.

Variación de las Cuentas de Pasivo y Capital Contable

Para Producciones Gráficas Martínez el pago a los proveedores para el año 2011 disminuye en \$ -4700,61 con relación al 2010 lo que genera un decremento de -20%.

Los impuesto por pagar ascienden a \$ 1917,66 con relación al 2010 que representa un incremento del 55%, esto significa que se está cumpliendo con el pago de las obligaciones tributarias.

Para el año 2011 con respecto al 2010 no existen obligaciones a largo plazo lo cual es favorable en virtud de que se puede realizar un préstamo en alguna institución financiera para la implementación de nueva tecnología.

En las utilidades del año 2010 con relación al año 2011 tienen un aumento de \$ 8914,61 que representa un incremento del 29%, estos recursos al igual que las utilidades no distribuidas servirán para financiar los nuevos activos fijos.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

	2.010		2.011		VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Ventas	195.243,19	100%	222.805,97	100%	27562,78	14%
(-) Costo de ventas	(124.638,51)	(63,84)	(137.873,49)	(61,88)	-13234,98	11%
Utilidad bruta en ventas	70.604,68	36,16	84.932,48	38,12	14327,80	20%
Gastos operacionales						
Gastos administrativos	14.926,46	7,65	20.829,70	9,35	5903,24	40%
Gastos de ventas	22.613,15	11,58	20.407,32	9,16	-2205,83	-10%
Total gastos operacionales	37.539,61	19,23	41.237,02	18,51	3697,41	10%
Utilidad Operacional	33.065,07	16,94	43.695,46	19,61	10630,39	32%
Otros egresos						
Gastos financieros	2.256,13	1,16	3.971,92	1,78	1715,79	76%
Egresos financieros	2.256,13	1,16	3.971,92	1,78	1715,79	76%
Utilidad antes de participación trabajadores e impuestos	30.808,94	15,78	39.723,55	17,83	8914,61	29%
15% Participación Trabajadores	4.621,34	2,37	5.958,53	2,67	1337,19	29%
25% Impuesto a la Renta	6.546,90	3,35	8.441,25	3,79	1894,35	29%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	19.640,70	10,06	25.323,76	11,37	5683,06	29%

Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Producciones Gráficas Martínez

Análisis Vertical Estados de Resultados

Para el año 2011 el costo de ventas representa el 61,88% del total de ventas, lo que significa que está dentro del porcentaje técnico recomendado.

El gasto de administración constituye el 9,35%, el gasto de ventas el 9,16% y los gastos financieros el 1,78% del total de ventas.

Análisis Horizontal Estado de Resultados

Las ventas de Producciones Gráficas Martínez, en el año 2010 respecto al año 2011, se incrementan por un valor de \$ 27562,78 representando el 14%, su incremento obedece al aumento de productos vendidos, también hubo una disminución en el costo de ventas en \$-13234,98 lo que genera un decremento de -11%, aquí es necesario que se siga controlando los costos indirectos de fabricación para que el producto tenga competitividad, por lo cual nos dio como resultado una utilidad bruta en ventas creciente en \$14327,80 es decir el 20% con respecto al año anterior 2010.

El total de gastos operacionales en el año 2007 con relación al año 2008, tiene un incremento de \$ 3697,41 constituyendo el 10% debido a que los gastos administrativos, tuvo un incremento de \$5903,24, lo que representa el 40%, esto se debe al pago excesivo de comisiones a terceros por

trabajos realizados, asimismo los gastos de ventas disminuyeron en \$-2205,83, lo que representa el 10% aquí solamente se están considerando las depreciaciones y al pago de los servicios básicos, no se incentiva al talento humano ni tampoco se invierte mucho en publicidad, propaganda.

La utilidad antes de participación trabajadores e impuestos en el año 2010 con relación al año 2011, tuvo un incremento de \$ 8914.61 que representa el 29%, su crecimiento es mínimo es por eso se debe seguir controlando los gastos y costos indirectos de fabricación, e incrementar las ventas personalizadas.

RAZONES FINANCIERAS

Son indicadores que nos ayudan a establecer en fechas determinadas la posición financiera y el valor patrimonial de una empresa, para ello analizaremos los siguientes:

INDICADORES QUE MIDEN LA LIQUIDEZ

Mide la habilidad del empresario para atender el pago de sus obligaciones a corto plazo

Capital de trabajo

La capacidad de recursos que dispone la empresa para atender sus operaciones de gastos corrientes como materia prima pago a proveedores servicios básicos.

$$\begin{aligned}\text{Capital de Trabajo} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ &= 78.389,66 - 49.654,05 \\ &= \mathbf{\$ 28.735,61}\end{aligned}$$

Razón Circulante

Establece si la empresa está en condiciones de atender sus demandas corrientes vigentes y está en condiciones de asumir otras obligaciones adicionales. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

$$\begin{aligned}\text{Razón Circulante} &= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{78.389,66}{49.654,05} = \mathbf{1,58 \text{ veces}}\end{aligned}$$

Por cada dólar de deuda se cuenta con 1,58 centavos del activo corriente para respaldar esta obligación.

Prueba Ácida

Verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de su inventario.

$$\begin{aligned}\text{Prueba Ácida} &= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{78.389,66 - 21.662,67}{49.654,05} = \mathbf{1,14 \text{ veces}}\end{aligned}$$

Por cada dólar que la empresa debe en corto plazo, se cuenta con 1,14 centavos para respaldar esta obligación.

INDICADORES QUE MIDEN LA GESTIÓN

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos según la velocidad de recuperación de los valores.

Rotación del Inventario

Este indicador verifica cuantas veces rota el inventario en el año, para confirmar la eficiencia de la administración.

$$\text{Rotación del inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario promedio}} = \frac{137873,49}{5.012,14} = 27,51 \text{ veces}$$

Esto nos indica que el inventario rota 27, 51 veces al año.

Días de venta en el inventario

Este indicador determina el número de días que el inventario de un producto terminado permanece en la bodega desde su ingreso hasta su acción de venta.

$$\text{Días de venta en el inventario} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario}} = \frac{360}{27,51} = 13,09 \text{ días}$$

El inventario de productos terminados se renueva cada 13,09 días, esto se considera beneficioso para la empresa.

Rotación de cuentas por cobrar

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio cuentas por cobrar}} = \frac{2188324,2}{3052,04} = 717,00 \text{ veces}$$

Se cobra los créditos pendientes de pago 717 veces en el año.

Periodo promedio de cobro

Permite observar el tiempo promedio en días en que las deudas son recuperables.

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}} = \frac{360}{717,00} = 0,50 \text{ días}$$

Cobra sus ventas a crédito en 50 días promedio, aquí se debe realizar una política para que se pueda cobrar a tiempo.

Rotación de activos totales

Este indicador mide la eficiencia en la utilización del activo total y el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \frac{222.805,97}{138.225,70} = 1,61 \text{ veces}$$

Por cada dólar del activo a generado 1,61 centavos en ventas.

INDICADORES QUE MIDEN EL ENDEUDAMIENTO Y APALANCAMIENTO

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Razón de endeudamiento

Nos indica el grado de financiamiento del activo total con recursos de terceros. El pasivo tiene una participación en el financiamiento de los activos totales del 50%,

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{49.654,05}{138.225,70} = 35,92 \%$$

Es decir tiene 0,36 centavos de deuda por cada dólar de activo por consiguiente existe 0,64 centavos en capital contable.

Apalancamiento

Indica el grado de financiamiento del activo total con recursos de sus accionistas.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo total}} = \frac{88571,65}{138.225,70} = 64,08 \%$$

El 64 % de los activos, están financiados con recursos propios de los accionistas. Por lo tanto, por cada dólar que tiene la empresa en activos, existen 64 centavos de capital contable y 36 centavos financiados por terceros.

INDICADORES QUE MIDEN LA RENTABILIDAD

Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Margen de utilidad operacional

Nos indica si el negocio es o no lucrativo

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} = \frac{43.695,46}{222.805,97} = 19,61\%$$

Significa que por cada dólar de ventas ganamos 20 centavos.

Rentabilidad sobre activos totales

Permite determinar si la inversión realizada o instalada en concepto de activos totales está generando beneficios esperados.

$$\text{Rentabilidad sobre activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} = \frac{25.323,76}{138.225,70} = 18,32\%$$

Por cada dólar invertido en activos ganamos 18 centavos de rendimiento para la empresa.

Rentabilidad sobre capital contable

Permite determinar si la inversión realizada o instalada en concepto de activos totales está generando beneficios esperados.

$$\text{Rentabilidad sobre capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{25.323,76}{88.571,65} = 28,59\%$$

Por cada dólar de aporte real del dueño de la empresa se generan casi 29 centavos de utilidades.

Rentabilidad sobre ventas

Muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre ventas} &= \frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Ventas}} = \frac{25.323,76}{222.805,97} = 11,37\% \\ \text{o margen de utilidad} & \end{aligned}$$

Por cada dólar de ventas ganamos 11 centavos descontando los impuestos.

2.2. ANÁLISIS FODA

Es el medio por el cual la institución realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.

ANÁLISIS EXTERNO

Se refiere al examen de factores externos de la empresa la evaluación del entorno permite determinar y analizar las tendencia y fuerzas positivas o negativas que están incidiendo en la organización. Estas se refieren a las oportunidades y amenazas.

Oportunidades. Son las circunstancias externas favorables como Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la misión. Las

oportunidades se deben potenciar y aprovecharse. Son fuerzas impulsadoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa.

Amenazas Son aspectos desfavorables que afectan negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión. Un adecuado reconocimiento de las amenazas permite evitar eventos inesperados.

ANÁLISIS INTERNO

Este análisis es conocido también como auditoría interna.

Fortalezas. Son factores internos positivos, son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización. Son capacidades y recursos en los cuales la organización se puede apoyar y llegar a concretar la Visión.

Debilidades. Son factores internos negativos, son fuerzas obstaculizadoras o problemas que impiden el adecuado desempeño. Son diferentes razones o circunstancias por las cuales la organización no funciona bien.

El perfil de oportunidades, amenazas fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Oportunidades y Amenazas con respecto a su impacto en la escala de Alto – Medio –Bajo.

ANÁLISIS FODA

²⁶Es una herramienta que proporciona información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos en la empresa, además está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio.

²⁶**Fuente:** Instituto Politécnico Nacional. (2002). Metodología para el análisis FODA, México.

*** La realización de la matriz FODA en Producciones Gráficas Martínez, ha sido indispensable para valorar el nivel de impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que permitirá elegir los correctivos necesarios.

A	M	B	FORTALEZAS	FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	A	M	B
x			26 años de experiencia brindando los servicios de impresión	Capacidad Administrativa	No dispone de un plan estratégico que proyecte sus políticas, objetivos y estrategias	x		
					No están definidas las funciones y perfil del personal.	x		
					Funciones del cliente interno son compartidas.	x		
					Falta de motivación y capacitación		x	
					Políticas de cobro ineficiente.	x		
				Finanzas	Inexistencia de un sistema adecuado para efectuar los cobros a tiempo.		x	
					Sistema de contabilidad obsoleto		x	
x			Utiliza materia prima importada.	Logística	No cuenta con este departamento		x	
					No cuenta con personal		x	
x			Personal calificado	Producción	Tecnología desactualizada	x		
					No cuenta con la sección de diseño para responder a las necesidades de los clientes	x		
				Ventas	No invierte en publicidad.	x		
					No existen ventas personalizadas		x	
				Capacidad instalada	Instalaciones e infraestructura poco adecuadas		x	

A	M	B	OPORTUNIDADES	FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	A	M	B
		x	Cuenta con un capital para sus operaciones		Incremento de la inflación afecta los costos de producción ya que la materia prima es importada	x		
		x	Diversidad de bancos privados en el caso que se desee hacer un préstamo		Incremento de aranceles afecta los costos de producción ya que la materia prima es importada	x		
			Cumplir con las obligaciones tributarias para el normal funcionamiento de la empresa.	Macroambiente	Incremento del comercio informal	x		
					Instalaciones e infraestructura poco adecuadas	x		
					Tecnología desactualizada	x		
					Inestabilidad política.	x		
x			Evitar retrasos en la producción por disponer de dos proveedores para cada producto	Proveedores	No hay descuentos en la compra de papel ya que es importado		x	
x			Dispone de una amplia gama de productos.	Clientes	Base de datos desactualizada		x	
x	x		Diseño del producto.	Competencia	Se puede ir a la competencia		x	
x	x		Asesoría al cliente	Ventaja competitiva	Instalaciones inadecuadas	x		
x	x		Precios Bajos				x	

CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CON LA ALINEACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Conducir bien a una organización supone tener una visión clara hacia el futuro y decidir correctamente, Para la toma de decisiones se debe realizar diversas actividades mediante un proceso sistemático, este proceso se lo conoce como planificación.

Definir entonces lo que es planificación y estrategia se hace indispensable.

²⁷La Planificación es un proceso administrativo que mediante el desarrollo sistemático de programas de acción, permite alcanzar los objetivos de la organización.

²⁸La estrategia constituye acciones o actividades que deben realizarse para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.

Al definir lo que es planificación y estrategia podemos decir que

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso que se orienta al largo plazo, mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de identificar los objetivos, metas, estrategias que permitan, una óptima utilización de los recursos con el menor tiempo posible.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante para los directivos de la organización, porque evalúan la situación actual, analicen las alternativas más favorables para la entidad y decidan sobre las acciones que deben emprender en un período razonable.

Con fin de convertirla en una empresa próspera y competitiva a Producciones Gráficas Martínez se implementará la Planificación Estratégica, por lo tanto mencionare sus componentes.

²⁷**Fuente:** www.supercias.gov.ec

²⁸**Fuente:** La mente estratega .KenichiOhmae

3.1.1.DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico es responder a la pregunta ¿Dónde estamos hoy? Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno interno y externo de la empresa.

*** Al culminar la investigación diagnóstica en Producciones Gráficas Martínez, en la matriz FODA se ha obtenido los siguientes resultados.

A	M	B	FORTALEZAS	FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	A	M	B
x			26 años de experiencia brindando los servicios de impresión	Capacidad Administrativa	No dispone de un plan estratégico que proyecte sus políticas, objetivos y estrategias	x		
					No están definidas las funciones y perfil del personal.	x		
					Funciones del cliente interno son compartidas.	x		
					Falta de motivación y capacitación		x	
					Políticas de cobro ineficiente.	x		
				Finanzas	Inexistencia de un sistema adecuado para efectuar los cobros a tiempo.		x	
					Sistema de contabilidad obsoleto		x	
x			Utiliza materia prima importada.	Logística	No cuenta con este departamento		x	
					No cuenta con personal		x	
x			Personal calificado	Producción	Tecnología desactualizada	x		
					No cuenta con la sección de diseño para responder a las necesidades de los clientes		x	
					No invierte en publicidad.	x		
					No existen ventas personalizadas		x	
				Capacidad instalada	Instalaciones e infraestructura poco adecuadas		x	

A	M	B	OPORTUNIDADES	FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	A	M	B
		x	Cuenta con un capital para sus operaciones		Incremento de la inflación afecta los costos de producción ya que la materia prima es importada	x		
		x	Diversidad de bancos privados en el caso que se desee hacer un préstamo		Incremento de aranceles afecta los costos de producción ya que la materia prima es importada	x		
			Cumplir con las obligaciones tributarias para el normal funcionamiento de la empresa.	Macroambiente	Incremento del comercio informal	x		
					Instalaciones e infraestructura poco adecuadas	x		
					Tecnología desactualizada	x		
					Inestabilidad política.	x		
x			Evitar retrasos en la producción por disponer de dos proveedores para cada producto	Proveedores	No hay descuentos en la compra de papel ya que es importado		x	
					Base de datos desactualizada		x	
x			Dispone de una amplia gama de productos.	Clientes	Se puede ir a la competencia		x	
x	x		Diseño del producto.	Competencia	Instalaciones inadecuadas	x		
x	x		Asesoría al cliente	Ventaja competitiva			x	
x	x		Precios Bajos					

Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

3.1.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es un importante instrumento administrativo, para el desarrollo de la vida de la empresa, en el cual se da a conocer tanto a proveedores, clientes, empresarios la visión, misión, y los valores de la empresa.

3.1.2.1. VISIÓN

Es lo que la organización quiere y espera ser en el futuro. Son los sueños y las esperanzas de los dirigentes quizá después de 10-15 años.

²⁹El sueño de toda persona u organización, tendiente a alcanzar su desarrollo, tanto personal como profesional. Una visión compartida crea, trabajo en equipo y sentido de pertenencia. Forma la base de un extraordinario esfuerzo humano.

ELEMENTOS DE UNA VISIÓN:

1) Imagen Futura de la Empresa

Es tener claro a donde se sea llegar para tener éxito y liderar el mercado

2) Amplia y detallada

Debe expresar claramente los objetivos que se esperan alcanzar en el periodo escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la institución.

3) Positiva y Alentadora

La visión debe ser inspiradora e impulsar al esfuerzo humano, a una visión compartida, para realizar el trabajo en equipo y con sentido de pertenencia,

4) El tiempo

La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo.

5) Integradora

Debe existir un liderazgo y apoyo integral de toda la organización.

²⁹Fuente: Gómez.L Entrepreneur elementos de la vision

6) Debe ser difundida interna y externamente

La visión debe ser conocida por todo el talento humano de la empresa y clientes externos.

³⁰Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la institución, aparece el propósito estratégico.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la empresa a un éxito total.
- Tener una visión estable, sin modificaciones.
- Todos hacia una misma visión; cada uno de los recursos que componen la empresa tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión.

3.1.2.2. MISIÓN

³¹La misión representa la razón de ser de una organización, además define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que se cubren con sus productos y servicios, así mismo debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común.

EJES DE LA MISIÓN

Los ejes son los pilares fundamentales con los que se sustenta un plan, es decir, que los ejes son los principios en los cuales nos vamos a regir para lograr la misión y visión de la institución.

Ejemplos de ejes estratégicos:

- gestión humana, productividad y eficiencia
- Confianza, seguridad, participación social y desarrollo integral.

³⁰**Fuente:** <http://www.policia.nacional>

³¹**Fuente:** <http://www.policia.nacional>

- Consolidar un liderazgo, servicios enfocados, fortalecimiento institucional, alianzas.
- Económico, Social, Territorial y de Gobernabilidad.

3.1.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional corresponde a los valores, conductas, y formas de comunicarse que deben ser practicados por las personas de una empresa, además es uno de los pilares fundamentales de las organizaciones que desean ser competitivas.

Como se mencionó los principios son parte integral de la cultura organizacional es por ello que a continuación se los describe.

PRINCIPIOS

A aquellos que tienden a variar en el tiempo, dependiendo de cada cultura y sus costumbres y del momento histórico en que les damos cabida, los denominamos:

VALORES

Son el conjunto de creencias y normas que regulan la vida empresarial. Son valores éticos, humanos, los cuales se concretan en propósitos, los propósitos en metas, y las metas en objetivos, formando así una jerarquía.

*** La visión se lo ha elaborado conjuntamente con los dueños de Producciones Gráficas Martínez.

VISIÓN

VISIÓN DE PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

Ser una empresa confiable, sólida, en el servicio de diseño gráfica e impresión con presencia a nivel nacional, dotada de tecnología moderna, y recurso humano calificado y comprometido con nuestros clientes, a fin de enfrentar con éxito los retos del futuro.

*** La misión y ejes estratégicos se definieron con los dueños de Producciones Gráficas Martínez.

MISIÓN

MISIÓN DE PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

Proveer permanente soluciones gráficas y de impresión a nuestros clientes con productos, servicios de alta calidad y atención personalizada a fin de satisfacerlos y ser merecedores de su confianza y lealtad.

EJES ESTRATÉGICOS

EJES ESTRATÉGICOS DE LA MISIÓN DE PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

Trabajo en Equipo Canaliza esfuerzos del talento humano para mentalizar el cambio en Producciones Gráficas Martínez

Innovación Ser creativos y atraerá a nuevos clientes.

Compromiso Ayudará a cumplir con las obligaciones que tenemos con los clientes, proveedores y público en general.

Emprendedores Permitirá lograr lo que se ha pensado, deseado y planificado.

*** Los valores que guiarán al personal de Producciones Gráficas Martínez, permitirán ser una empresa competitiva.

VALORES

VALORES CORPORATIVOS DE PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

Respeto por todos los colaboradores y público en general para mantener un trato cordial.

Honestidad en nuestro diario vivir y en las acciones por parte de todo el equipo de trabajo de Producciones Gráficas Martínez.

Responsabilidad Entregar productos y servicios de calidad a los clientes.

3.1.2.4.TEMAS ESTRATÉGICOS

Son definidos después de conocer la visión, misión y los valores corporativos de la empresa.

³²Los temas estratégicos se refieren a realizar la agrupación de los objetivos de acuerdo a su intención estratégica, dentro de las cuatro perspectivas apropiadas

- Financiera
- Del Cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

*** Los temas estratégicos definidos por Producciones Gráficas Martínez se definen en base a las perspectivas de Cuadro de Mando Integral.

TEMAS ESTRATÉGICOS	
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none">* Efectuar una atención personalizada a nuestros clientes para maximizar las ventas.* Utilizar indicadores en los estados financieros
Perspectiva del Cliente	<ul style="list-style-type: none">* Proveer de un sistema eficiente de cobros para poder cubrir las cuentas por pagar.* Fidelizar al cliente externo mediante la reducción del tiempos de entrega de un producto.
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none">* Disponer de infraestructura adecuada para el cabal desempeño de las actividades.* Optimizar los recursos productivos para ofrecer productos de calidad en el menor tiempo posible.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">* Incrementar recursos tecnológicos* Fortalecer el desempeño del talento

³²**Fuente:** http://www.lulu.com/items/volume_51/776000/776434/1/preview/BSCprev

3.1.3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.3.1. MAPA ESTRATÉGICO

Es una representación gráfica y una herramienta eficaz para plasmar y comunicar la estrategia de las empresas mediante la alineación de los temas estratégicos con la agrupación de los objetivos en base de las perspectivas y las relaciones causa efecto.

Perspectiva Financiera

Este aspecto resume el propósito de la empresa se encuentra en la cúspide, se enfoca al crecimiento sustentable y está orientada a producir mejores ganancias para los accionistas o dueños de la organización.

Los objetivos financieros deben estar vinculados con el resto de objetivos.

Perspectiva del Cliente

³³Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, fidelización, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Un cliente satisfecho, consumirá más los productos y servicios brindados, mejorará la imagen y nos posicionará mejor ante nuestra competencia.

La mejora en este aspecto, repercutirá directamente en las ganancias de la empresa, es decir en la perspectiva Financiera y proporcionará unos rendimientos financieros superiores.

Perspectiva de Procesos Internos

³⁴Para poder mejorar la satisfacción del Cliente, o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía reducción de costos, o gastos, se deben mejorar los Procesos Internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto, entonces, tiene un impacto en las perspectivas de Clientes y Finanzas.

³³**Fuente:** http://www.lulu.com/items/volume_51/776000/776434/1/preview/BSCprev

³⁴**Fuente:** <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmhge/parte1>

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado, fundamentalmente podemos destacar tres procesos:

Procesos de Innovación. Este proceso lleva a cabo una búsqueda de necesidades potenciales del cliente, que pudiera satisfacerlas como empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, desarrollo de los productos y servicios.

Procesos Operativos. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio. Se consideran los aspectos de reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones.

Procesos de Servicios de Venta. Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago.

De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

³⁵Incluye aspectos relacionados con los recursos humanos, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y tecnología, el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Posibilita el aumento de la productividad del talento humano su mejora y crecimiento a largo plazo, desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo mediante los conocimientos adquiridos en los cursos de formación, así potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

³⁵**Fuente:** <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/cmhge/parte1>

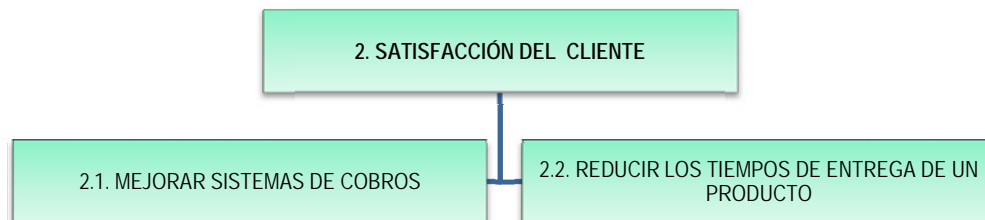
MAPA ESTRATÉGICO

***El mapa estratégico de Producciones Gráficas Martínez se basó en la estructura causa efecto ya que el resultado se reflejará en el desempeño financiero a través de la creación de valor por parte del talento humano, el proceso interno y la satisfacción proporcionada al cliente.

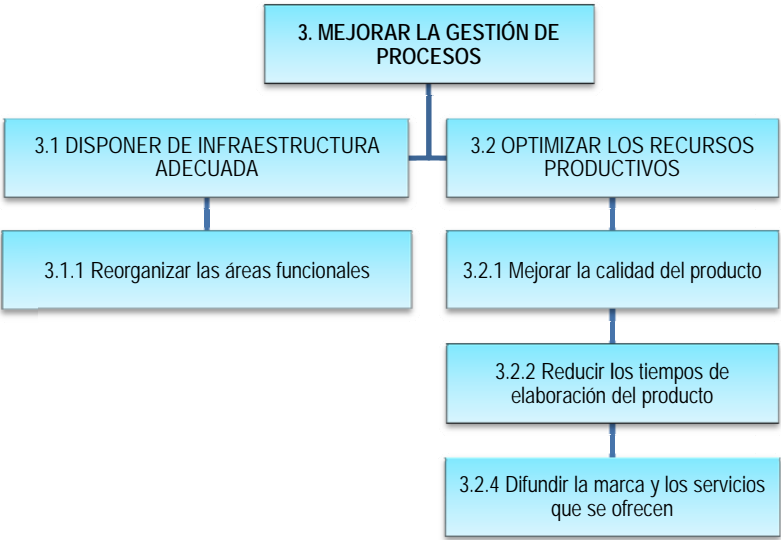
PERSPECTIVA FINANCIERA



PERSPECTIVA DEL CLIENTE

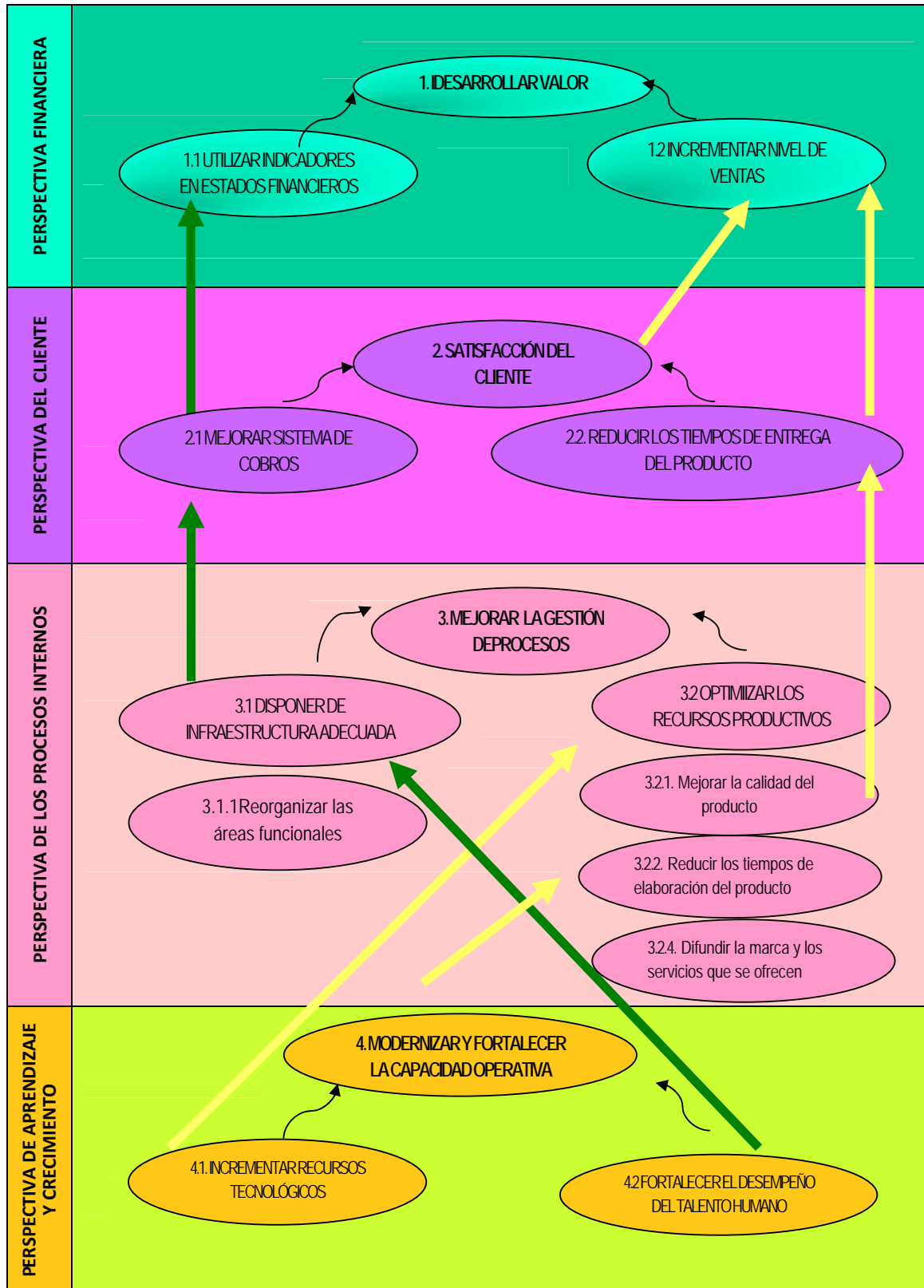


PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS



PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO





3.1.3.2. OBJETIVOS

Son los propósitos que la organización desea alcanzar para lograr la ejecución del plan dentro de un periodo de tiempo específico. También son la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y medir el avance de las acciones hacia los resultados.

Los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una entidad los cuales según la alta dirección deben ser sujetos a planes.

Criterios para Los Objetivos

Específico

Área puntual del negocio o la organización a la que debe abordar el objetivo.

Medible

Debe ser cuantificable, es decir que el objetivo debe expresar lo que pretende alcanzar.

Asignable Quien se responsabiliza del cumplimiento de este objetivo, para su cabal cumplimiento en el menor tiempo posible.

Real

De que recursos se dispone para alcanzar este objetivo, sin que haya problemas de liquidez dentro de la empresa.

Tiempo. En qué tiempo se espera alcanzar resultados favorables, para obtener un crecimiento significativo en la organización.

En el cuadro de los objetivos podemos identificar elementos como, el código que permite identificar numéricamente cada tema y objetivo, el indicador que es un instrumento de medida que permite verificar el cumplimiento del objetivo.

*** Producciones Gráficas Martínez ha planteado sus objetivos y estrategias, con el fin de que sean alcanzados en el menor tiempo posible.

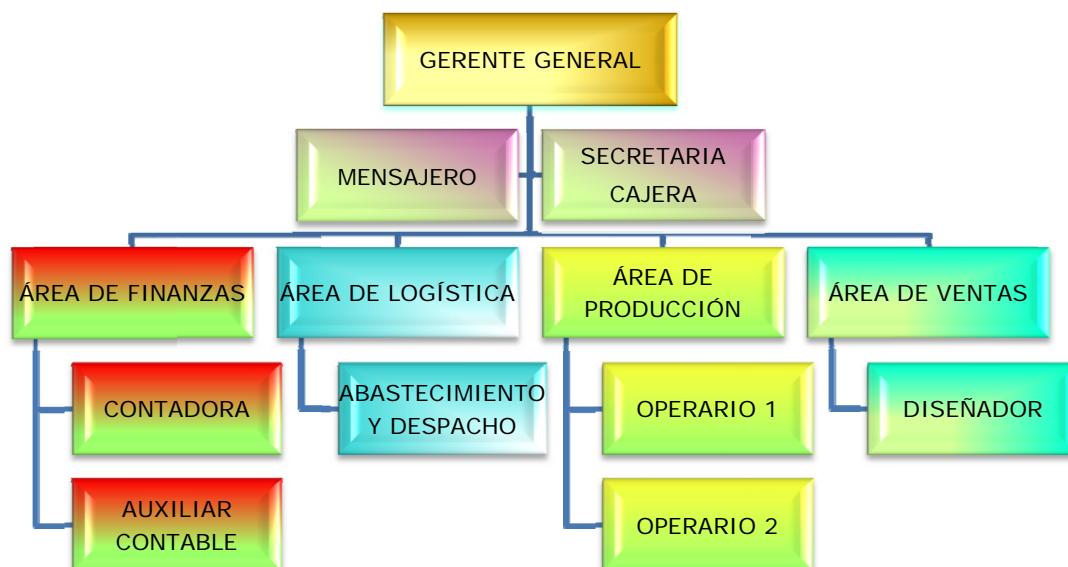
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS , INDICADORES		
PERSPECTIVA FINANCIERA		
CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
1	DESARROLLAR VALOR	
1,1	UTILIZAR INDICADORES EN ESTADOS FINANCIEROS	Rentabilidad
1,1,1	Entrega oportuna de estados financieros mensuales	% Cumplimiento fechas de entrega
1,1,1,1	Entrega de información contable y tributaria correcta	% Cumplimiento fechas de entrega
1,2	INCREMENTAR NIVEL DE VENTAS	% Incremento en ventas
1,2,1	Incrementar atención al cliente	% Incremento en ventas
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
2	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
2,1	MEJORAR SISTEMA DE COBROS	% de evaluación de cuentas por cobrar
2,1,1	Coordinar con el cliente los días de pago	# cobros efectuados vs no efectuados
2,2	REDUCIR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL PRODUCTO	# de horas en entregar el producto al cliente
2,2,1	Actualización de base de datos de clientes y proveedores	# de minutos al requerir la información
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
3	MEJORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS	
3,1	DISPONER DE INFRAESTRUCTURA ADECUADA	% satisfacción cliente externo
3,1,1	Reorganizar las áreas funcionales	% de inmobiliaria en buen estado vs defectuoso
3,1,2	Mejorar la imagen de las instalaciones	% de calidad de servicios
3,2	OPTIMIZAR LOS RECURSOS PRODUCTIVOS	% del nivel de productividad
3,2,1	Mejorar la calidad de productos	% de productos sin fallas
3,2,2	Reducir el tiempo de elaboración del producto	# de horas en elaborar el producto
3,2,3	Mejorar la eficiencia de procesos productivos	% de desperdicio de la materia prima
3,3	RECORDAR AL PÚBLICO QUIEN ES PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ	% de incremento del número de clientes
3,2,4	Generar alto impacto a través de los medios de mayor relevancia.	% de incremento del número de clientes
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
4	MODERNIZAR Y FORTALECER LA CAPACIDAD OPERATIVA	
4,1	INCREMENTAR RECURSOS TECNOLÓGICOS	% satisfacción cliente externo
4,1,1	Renovar la maquinaria del área de producción	% de productos entregados sin quejas
4,1,2	Contar con un sistema contable completo y actualizado	% de eficiencia en los procesos financieros
4,2	FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	% satisfacción cliente interno
4,2,1	Potencializar el mejoramiento continuo	% de conocimientos adquiridos mediante evaluaciones de desempeño
4,2,2	Eliminar funciones compartidas del cliente interno	# personas en un puesto
4,2,3	Integración y motivación del personal	# reuniones de integración equipo de trabajo

3.1.3.3. DIVISIONES

Está comprendida por las áreas departamentales de la empresa.

*** Con la estructuración de los distintos cargos y dependencias el talento humano de Producciones Gráficas Martínez se podrá tomar decisiones para el alcance de los objetivos.

ORGANIGRAMA DE PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ



Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Aida Toapanta Molina

3.1.3.4. PRODUCTOS

Los productos que se han detallado y que se expenden en Producciones Gráficas Martínez, contienen una diversidad de diseños, los mismos que son plasmados por el cliente interno y externo mediante su creatividad.

La creatividad del diseñador es muy fundamental, porque asesora al cliente externo, para que tenga una idea clara de lo que verdaderamente necesita.

*** Producciones Gráficas Martínez cuenta con los siguientes productos para ofrecer a los clientes.

PRODUCTOS
Facturas
Notas de ventas
Notas de Crédito
Notas de Débito
Liquidación de Compras
Comprobantes de Ingresos
Comprobantes de Egresos
Guías de Remisión
Ordenes de despacho

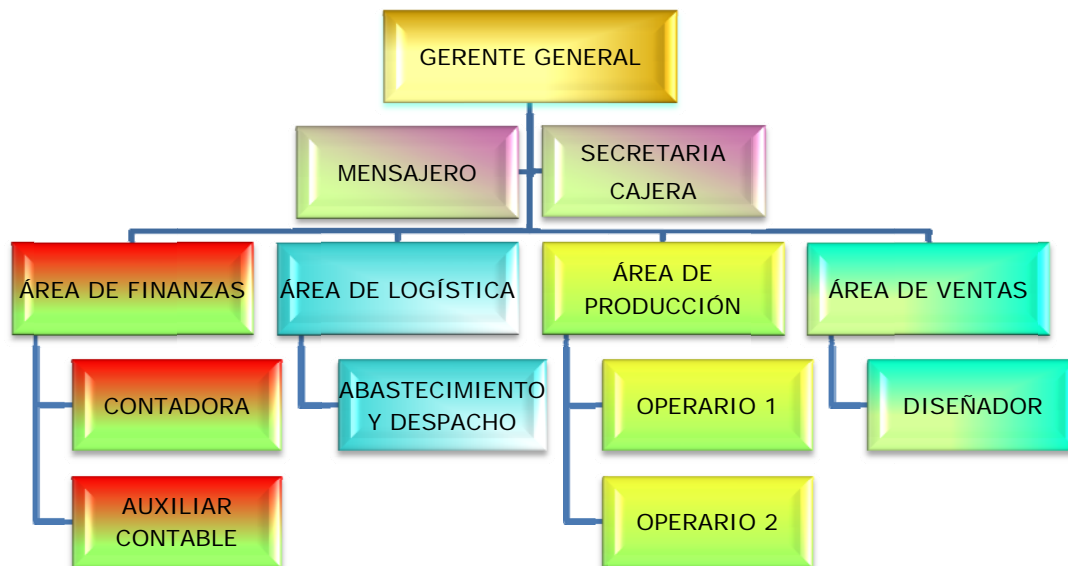
Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Aida Toapanta Molina

3.1.3.5. RESPONSABLES

Descripción de las dependencias responsables de la ejecución de sus acciones.

*** Con el propósito de asegurar el cumplimiento del talento humano se han definido los cargos de Producciones Gráfica Martínez, por lo cual ha sido necesario asignar responsables para la ejecución de sus actividades.

ORGANIGRAMA DE PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ



Fuente: Producciones Gráficas Martínez
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

3.1.3.6. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Descripción de las funciones del talento humano. El conocimiento de las actividades por parte del personal, ayudarán al desenvolviendo de sus tareas encomendadas, por lo tanto deberán responder por sus gestiones realizadas dentro de Producciones Gráficas Martínez.

*** El organigrama de Producciones Gráficas Martínez ha sido la base para la asignación de las funciones del talento humano, por ello se ha elaborado una estructura nominal identificando el cargo que ejerce cada uno de los integrantes del personal que labora en la empresa.

ORGANIGRAMA NOMINAL DE PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

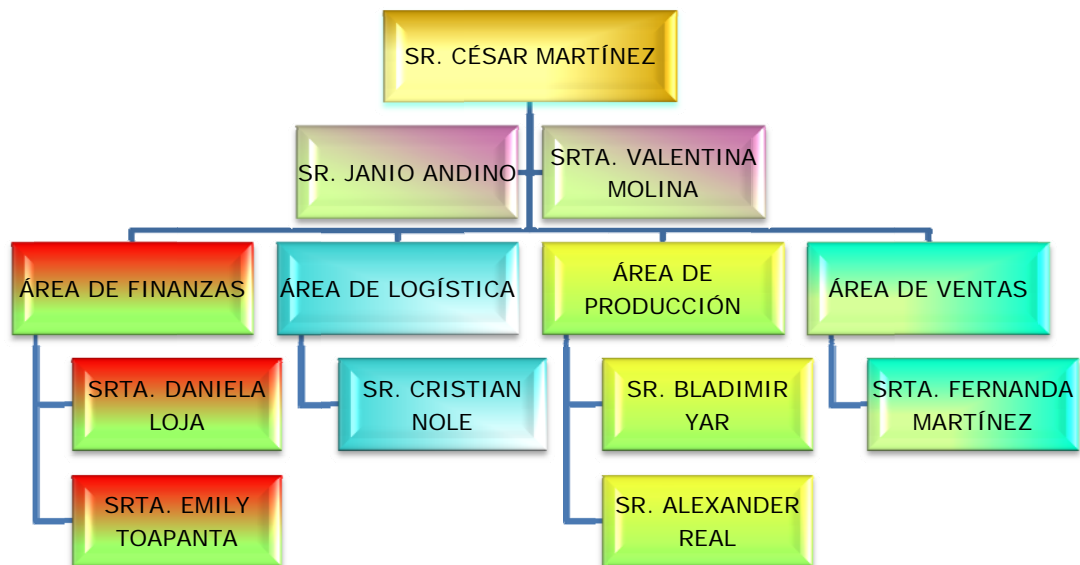


GRÁFICO N° 4

Fuente: Producciones Gráficas Martínez

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

3.1.3.7. TALENTO HUMANO

Está conformado por todas las personas que laboran en una empresa, quienes efectúan diferentes actividades según sus estudios y brindan sus servicios a cambio de una remuneración. Si una empresa no tiene definida las funciones del talento humano creará actividades compartidas y no se verá reflejado el desempeño del personal, además no existirá el trabajo en equipo.

Con la definición de funciones y perfiles se pretende que el personal sepa que actividades debe realizar y trabaje en equipo, de esta manera el capital humano tendrá la capacidad de trabajar con otros y conseguir metas comunes. Para lo cual el Equipo de Trabajo deberá.

- Mantener una actitud abierta para aprender de los otros y solicitar opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones.
- Aceptar las normas del equipo. Aceptar las normas comunes de trabajo, establecidas para la consecución de resultados del equipo.
- Cooperar con el equipo y mostrar disponibilidad para ayudar a otros miembros del equipo, con el fin de aunar esfuerzos hacia un objetivo común.
- Mantener expectativas positivas. Solicitar opiniones del grupo.
- Crear buen clima dentro del grupo con actitudes proactivas.
- Afrontar los problemas que plantee el grupo para resolver los conflictos que se presenten, esto en beneficio del propio grupo.

*** La definición de las funciones del personal de Producciones Gráficas Martínez, serán de vital importancia, debido a que cada integrante sabrá lo que tiene que hacer dependiendo el cargo que vaya a desempeñar, por tal motivo se hace necesario conocer cuáles serán las funciones del talento humano.

ÁREA ADMINISTRATIVA

DENOMINACION DEL CARGO

GERENTE GENERAL

OBJETIVO DEL CARGO

Asegurar la autonomía y la estabilidad de la empresa, mediante la correcta y eficiente aplicación de las herramientas administrativas, que permita la permanencia en el mercado, para atraer nuevos clientes contribuyendo así al fortalecimiento económico tecnológico y mejoramiento continuo de gestión.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<ul style="list-style-type: none">✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa a fin de garantizar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.✓ Gestionar asistencia técnica y financiera con el fin de garantizar la puesta en marcha de proyectos que contribuyan al beneficio y fortalecimiento de la empresa.✓ Planificar organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades de las dependencias.✓ Garantizar el adecuado y oportuno abastecimiento de materiales a las distintas áreas.✓ Supervisar que se cumplan con las reparaciones de las instalaciones físicas, vehicular, mobiliaria y equipo.✓ Garantizar que la compra de productos y servicios se realicen en el menor tiempo posible y sean de calidad.✓ Autorizar las revisiones de abastecimiento y control de la bodega a la persona autorizada.✓ Supervisar y controlar la ejecución del inventario.✓ Administrar proyectos de desarrollo informático y capacitaciones para el talento humano.✓ Revisar, ejercer control y aprobar los registros contables e informes financieros.	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Planificación Estratégica, Gerencia de Proyectos, Marketing, Administración de empresas, Finanzas, trabajo en equipo, Manejo de personal.</p> <p>FORMACIÓN</p> <p>Título profesional Ingeniería comercial, Administración de empresas, Ingeniería Financiera, posgrado, con una maestría en gerencia empresarial.</p> <p>EXPERIENCIA</p> <p>De 5 años en funciones similares</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Cumplir con la adecuada adquisición de bienes y servicios para garantizar el correcto funcionamiento de los mismos.</p> <p>Se encuentren en perfectos funcionamiento la maquinaria y equipos de oficina para poder distribuir productos de calidad y brindar una atención óptima al cliente.</p> <p>Toma de decisiones correctas por el cumplimiento de los objetivos.</p>
---	--

DENOMINACION DEL CARGO**SECRETARIA CAJERA****OBJETIVO DEL CARGO**

Coordinar y gestionar mediante servicios de apoyo al área administrativa y de otras dependencias cuando lo ameriten, como también administrar el archivo, para mantener en correcto orden la documentación. Recaudación de valores del cliente por entrega de trabajos terminados. Brindar una excelente y oportuna atención al cliente.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<ul style="list-style-type: none">✓ Administrar el servicio de recepción, distribución y despacho de correspondencia a las diferentes áreas de trabajo.✓ Asistir a la gerencia general y administrativa en la elaboración de su agenda de trabajo, coordinación de reuniones, atención de citas, y realización de comunicaciones externas e✓ Gestionar y custodiar el archivo e indicar al Gerente Administrativo sobre cualquier eventualidad.✓ Atender al público personal o telefónicamente para orientar sobre consultas de precios, pedidos o despacho de productos.✓ Coordinar con producción y la asistente de contabilidad para realizar la adquisición de materia prima e insumos para la producción y la adquisición de los suministros de oficina.✓ Coordinar con los clientes para la entrega de los productos y los días de pagos de los trabajos terminados.✓ Receptar dinero por trabajos terminados, realizar los cuadros de caja y el informe diario de los valores recaudados.✓ Entregar los valores recaudados, para que sean depositados en la entidad financiera.✓ Mantener actualizada la base de entrega de productos en caso de existir reclamos, anulaciones y devoluciones.	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Paquetes utilitarios, cuadros de caja, recepción de dinero, servicio al cliente, manejo de central telefónica.</p> <p>FORMACIÓN</p> <p>Título de Tecnólogo en Secretariado Bilingüe Ejecutivo, estudios superiores en contabilidad y auditoría.</p> <p>EXPERIENCIA</p> <p>De 2 años en funciones similares</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Por brindar calidad en los servicios realizar actividades que sean solicitadas y estén relacionadas con la naturaleza de su trabajo.</p> <p>Por mantener cordialidad con los clientes proporcionar información clara y correcta de forma personal o telefónicamente.</p> <p>Cotizar capacitaciones para el personal para genera un mejor ambiente laboral y adquisición de conocimientos.</p> <p>Verificar que los cheques y el dinero no sean de dudosa procedencia, con la finalidad de no tener inconvenientes con el banco y los clientes.</p>
---	--

DENOMINACION DEL CARGO**MENSAJERO****OBJETIVO DEL CARGO**

Entregar las comunicaciones oportunamente, tener cautela en el transporte de valores a las diferentes instituciones financieras, realizar las recaudaciones a los clientes.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<ul style="list-style-type: none">✓ Ejecutar trámites bancarios relacionados con la actividad de la empresa.✓ Realizar pagos telefónicos, trámites y servicios básicos.✓ Informar sobre anomalías que puedan existir dentro y fuera de las instalaciones.✓ Efectuar las recaudaciones por trabajos realizados a los clientes.✓ Entregar documentación en las diferentes instituciones públicas o privadas.✓ Controlar y supervisar el rendimiento del personal.✓ Realizar depósitos de valores a diferentes instituciones financieras o agencias.✓ Entregar productos solicitados por los clientes en diferentes partes de la ciudad.✓ Comprar suministros de oficina para las diferentes dependencias y materia prima cuando el caso sea emergente✓ Distribuir la correspondencia a las diferentes áreas de trabajo.	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>En la realización de trámites fiscales tributarios, ubicación de lugares, empresas, instituciones bancarias, aeropuertos.</p> <p>FORMACIÓN</p> <p>Título de Bachiller</p> <p>EXPERIENCIA</p> <p>Conocimiento del área de 1 años en funciones similares.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Por el bienestar empresarial, debe mantener un trato cordial y habilidad de comunicación con las diferentes empresas e instituciones.</p> <p>Eficiencia en las labores encomendadas principalmente en la recaudación de valores.</p> <p>Por la realización de trabajos a tiempo debe tener conocimiento, de vías alternas y lugares de adquisición de materiales de calidad.</p>
--	---

ÁREA FINANCIERA

DENOMINACION DEL CARGO

CONTADORA

OBJETIVO DEL CARGO

Administrar eficientemente y ejercer control de los recursos financieros dando respuesta efectiva a los requerimientos de las diferentes áreas, además suministrar servicios de apoyo administrativo para que la empresa pueda desempeñarse en forma efectiva.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<ul style="list-style-type: none">✓ Planificar, organizar, supervisar y controlar los procesos contables y financieros.✓ Supervisar que se apliquen las leyes reglamentos, normas y procedimientos al proceso contable.✓ Administrar el registro sistemático de todas las transacciones y elaborar los informes financieros en base de las transacciones registradas.✓ Con la aprobación del Gerente General y Administrativo, apoyar a las dependencias con el financiamiento, en todo lo relativo a nuevos proyectos.✓ Organizar, coordinar y supervisar las adquisiciones de bienes y servicios, provisión de materiales y suministros.✓ Suministrar de manera oportuna a la gerencia la información contable y financiera que requieran en el curso de su gestión.✓ Revisar y supervisar los informes de cuentas por cobrar y pagar con el fin de cumplir oportunamente las obligaciones y recaudar los recursos de la empresa.	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>En Finanzas, paquetes contables, paquetes utilitarios, tributación.</p> <p>FORMACIÓN</p> <p>Doctor en Contabilidad y Auditoría, CBA, CPA, Ingeniería Financiera.</p> <p>EXPERIENCIA</p> <p>Conocimiento del área de 3 años en funciones similares</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Por un negocio reconocido y próspero, los recursos financieros, debe mantener un pensamiento analítico, administrativo, con el fin de conducir correctamente los recursos en beneficio de todo el personal</p> <p>Dar oportunamente soluciones a problemas financieros, de tal manera de no crear un caos administrativo.</p>
---	--

DENOMINACION DEL CARGO**ASISTENTE CONTABLE****OBJETIVO DEL CARGO**

Proveer oportunamente informaciones contables y financieras, colaborar con la preparación ejecución y control de los estados financieros.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<ul style="list-style-type: none">✓ Organizar y efectuar el registro contable de todas las operaciones y transacciones económicas.✓ Preparar la información necesaria para la elaboración de los estados financieros.✓ Elaborar nóminas de pagos para el personal, liquidación de impuestos, planillas de aportes al IESS.✓ Organizar y mantener el archivo de documentos contables al día.✓ Llevar registros de inventarios de materia prima, productos en proceso, productos terminados.✓ Mantener informada y enviar a la administración la lista de cuentas por pagar y cobrar para los respectivos cobros a los clientes y pagos a los proveedores.✓ Responsable de elaboración de las órdenes de pago y cheques, preparar comprobantes contables.✓ Controlar la actualización del registro de clientes y proveedores.✓ Coordinar y participar en el conteo físico de inventarios.	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Manejo de paquetes contables, preparación del proceso contable, paquetes utilitarios, impuestos, atención al cliente.</p> <p>FORMACIÓN</p> <p>Estudios superiores en Contabilidad y Auditoría, Finanzas.</p> <p>EXPERIENCIA</p> <p>Conocimiento del área de 1 años en funciones similares</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Trabajar en equipo y cooperación para tener los informes cuando se requieran.</p> <p>Uso adecuado de la tecnología, para obtener una información rápida y veraz.</p> <p>Por un trabajo productivo tener la capacidad de trabajar bajo presión.</p>
---	---

ÁREA LOGÍSTICA

DENOMINACION DEL CARGO

BODEGUERO

OBJETIVO DEL CARGO

Realizar el registro de los diferentes materiales utilizados para la producción a la bodega para efectuar su almacenamiento, distribución y control del stock, garantizando el adecuado manejo de inventarios.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<ul style="list-style-type: none">✓ Despachar los pedidos solicitados por los clientes en el menor tiempo posible.✓ Realizar periódicamente el conteo físico de los materiales y comparar con los kardex.✓ Para tener mejor ubicación de los materiales que van ingresando a bodega colocar adecuadamente en las perchas diferentes y mantener el lugar en óptimas condiciones.✓ Revisar, examinar y controlar el ingreso a la bodega de los materiales para la producción, y la salida de productos en proceso y productos terminados.✓ Con el fin de no parar la producción deberá llevar un control de existencias mínimas y máximas y entregar oportunamente los materiales para la producción.✓ Verificar la calidad, nitidez, de los materiales que están ingresando en bodega con el fin de realizar las respectivas devoluciones.✓ Verificar constantemente el papel químico y las tintas con la finalidad de ofrecer a los clientes productos de calidad.✓ Entregar los productos terminados de acuerdo con las facturas, y sellos de cancelación.	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Manejo de paquetes utilitarios, conocimientos de manejo de inventarios y administración de bodegas.</p> <p>FORMACIÓN</p> <p>Título de Bachiller en Comercio y Administración</p> <p>EXPERIENCIA</p> <p>Conocimiento del manejo de bodegas 2 años.</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Por conocer la realidad de los inventarios se deberá efectuar un manejo adecuado manejo, conservación y entrega de los materiales, y productos existentes en la bodega.</p>
--	--

DENOMINACION DEL CARGO**OPERARIOS****OBJETIVO DEL CARGO**

Realizar la planificación supervisión y control del proceso productivo con la finalidad de entregar al cliente un producto de calidad sin fallas y en el menor tiempo posible, también verificar el correcto funcionamiento de las maquinarias

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

<ul style="list-style-type: none">✓ Revisar el cronograma de impresión para asignar el turno de trabajo, registrar el ingreso de impresión.✓ Receptar las placas que se utilizarán para la impresión y mediante orden de pedido pedir a bodega los materiales a utilizarse y supervisar que estén en correcto orden✓ Verificar la correcta colocación del papel en la prensa para que no exista atascos y estar pendientes al momento que sale el producto para ponerlo a secar.✓ Verificar que los productos no tenga errores y comprobar que las cantidades impresas sean las requeridas y contengan lo indicado por el cliente.✓ Organizar el trabajo de manera que no exista contratiempos.✓ Controlar el buen funcionamiento de los equipos y maquinaria de producción.✓ Resolver problemas que se presenten en el departamento de producción con la finalidad de que no exista retrasos en la entrega de productos.✓ Entregar los productos para que sean empacados y despachados al cliente.	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>En el manejo de maquinaria de imprenta, realización de comprobantes de venta, paquetes utilitarios, diseño gráfico.</p> <p>FORMACIÓN</p> <p>Estudios superiores de diseño gráfico.</p> <p>EXPERIENCIA</p> <p>Conocimiento del área de 2 años en funciones similares</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Liderar actividades encaminando los esfuerzos del talento humano para optimizar los recursos en el menor tiempo posible.</p> <p>Por la calidad de producto se deberá supervisar constantemente el proceso productivo para satisfacer las necesidades de los clientes.</p>
--	--

ÁREA DE VENTAS

DENOMINACION DEL CARGO

DISEÑADOR

OBJETIVO DEL CARGO

Se encargará de la parte creativa, es decir realizar propuesta estratégicas en cuanto al diseño de trabajos requeridos por el cliente.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<ul style="list-style-type: none">✓ Conseguir el mayor número de clientes, mediante las visitas personalizadas al cliente.✓ Investigar sobre posibles necesidades que el cliente podría solicitar.✓ Asesorar al cliente en cuanto a la variedad, calidad y creatividad de los diseños o receptor artes de impresión del cliente, para empezar el proceso de impresión.✓ Realizar cotización de trabajos a realizar, definiendo precios, materiales y fechas de entrega, a fin de que sean aprobadas por el cliente.✓ Realizar la prueba de diseño y color la misma que se entrega al cliente para que sea revisada, corregida y aprobada.✓ Tomar en cuenta los requerimientos del cliente y coordinar con producción la hora, lugar, medio de envío y fecha entrega y despacho del producto.✓ Realización de contratos de trabajos.✓ Permanecer en contacto con el cliente, con despachos para asegurarse de la entrega del material y con producción para que el producto se entregado en el tiempo previsto y sin errores.	<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Diseño Gráfico, AutoCAD, Estrategias para atención al cliente, Proyect.</p> <p>FORMACIÓN</p> <p>Título profesional en Diseño Gráfico y Cursos de AutoCAD</p> <p>EXPERIENCIA</p> <p>Conocimiento del área de 4 años en funciones similares</p> <p>RESPONSABILIDADES</p> <p>Por manejar una estrategia creativa se podrá satisfacer a los clientes mediante productos de calidad.</p> <p>Por una atención personalizada al cliente el mercado conocerá muy de cerca los productos y servicios que ofrece la empresa.</p>
---	---

3.1.3.8. OBJETIVOS RELACIONADOS

Es la concatenación del objetivo con las responsabilidades de desempeño lo cual ayudará al establecimiento de metas, al seguimiento y monitoria permanente, con el fin de adoptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que genera su entorno.

Los objetivos se enlazan con ejes como divisiones, productos, responsables con la finalidad de realizar las actividades en forma eficiente, también se hace necesario tomar en cuenta la periodicidad para conocer cuales son los periodos de tiempo a ser evaluados los objetivos.

3.1.3.9. METAS

³⁶Son los límites de una actividad técnica o administrativa que se pretende alcanzar. Define el nivel de desempeño con una visión de futuro que la empresa requiere alcanzar para obtener el objetivo.

Se vincula con indicadores de desempeño estableciendo las áreas relevantes a medir para el cumplimiento de los objetivos.

Sus características son

- Especifica un desempeño medible
- Especifica la fecha y el periodo de cumplimiento
- Debe ser realista y logable, pero representa un desafío significativo

3.1.3.10. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Se trata de encausar todas las acciones, actividades y decisiones en función de la estrategia y de sincronizarlas áreas, esfuerzos, periodos y metas, con la finalidad de determinar la implementación del Cuadro de Mando Integral.

³⁶**Fuente:** <http://www.cepal.org.ec>.

OBJETIVOS RELACIONADOS

*** Se define los objetivos relacionados en Producciones Gráficas Martínez con la finalidad de trasladar la estrategia a la práctica y efectuar la alineación de los diferentes componentes.

OBJETIVOS RELACIONADOS					
PERSPECTIVA FINANCIERA					
COD.	OBJETIVO	DIVISIÓN	PROD.	RESPONSABLE	PERIODO
1	DESARROLLAR VALOR				
1,1	UTILIZAR INDICADORES EN ESTADOS FINANCIEROS	AD/FINANZ	todos	Gerentes	Trimestral
1,1,1	Entrega oportuna de estados financieros mensuales	AD/FINANZ	todos	Contadora	Trimestral
1,1,1,1	Entrega de información contable y tributaria correcta	AD/FINANZ	todos	Asist/Adm	Trimestral
1,2	INCREMENTAR NIVEL DE VENTAS	AD/VTAS	todos	Gte. Admin/ Dis	Trimestral
1,2,1	Incrementar atención al cliente	AD/VTAS	todos	Gte. Admin/ Dis	Trimestral
PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
2	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
2,1	MEJORAR SISTEMA DE COBROS	AD/FINANZ	todos	Asist. Contable	Trimestral
2,1,1	Coordinar con el cliente los días de pago	AD/FINANZ	todos	Asist. Contable	Trimestral
2,2	REDUCIR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL PRODUCTO	AD/VTAS	todos	Secre/Mensaj	Trimestral
2,2,1	Actualización de base de datos de clientes y proveedores	AD/VTAS	todos	Secretaría	Trimestral
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS					
3	MEJORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS				
3,1	DISPONER DE INFRAESTRUCTURA ADECUADA	GER/AD	todos	Gerentes	Trimestral
3,1,1	Reorganizar las áreas funcionales	GER/AD	todos	Gte. Admin	Trimestral
3,1,2	Mejorar la imagen de las instalaciones	GER/AD	todos	Gte. Admin.	Trimestral
3,2	OPTIMIZAR LOS RECURSOS PRODUCTIVOS	PRODUCCIÓN	todos	Operarios	Trimestral
3,2,1	Mejorar la calidad de productos	PRODUCCIÓN	todos	Operarios	Trimestral
3,2,2	Reducir el tiempo de elaboración del producto	PRODUCCIÓN	todos	Operarios	Trimestral
3,2,3	Mejorar la eficiencia de procesos productivos	PRODUCCIÓN	todos	Operarios	Trimestral
3,3	RECORDAR AL PÚBLICO QUIEN ES PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ	GER/VTAS	todos	Diseñador	Trimestral
3,2,4	Generar alto impacto a través de los medios de mayor relevancia.	GER/VTAS	todos	Diseñador	Trimestral
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
4	MODERNIZAR Y FORTALECER LA CAPACIDAD OPERATIVA				
4,1	INCREMENTAR RECURSOS TECNOLÓGICOS	PRODUCCIÓN	todos	Gerentes	Trimestral
4,1,1	Renovar la maquinaria del área de producción	PRODUCCIÓN	todos	Gerentes	Trimestral
4,1,2	Contar con un sistema contable completo y actualizado	FINANZAS	todos	Gerentes	Trimestral
4,2	FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	TODOS	todos	Gte. Admin.	Trimestral
4,2,1	Potencializar el mejoramiento continuo	TODOS	todos	Todos	Trimestral
4,2,2	Eliminar funciones compartidas del cliente interno	TODOS	todos	Todos	Trimestral
4,2,3	Integración y motivación del personal	TODOS	todos	Todos	Trimestral

METAS

*** Las han establecido las metas para el cuarto trimestre del año de Producciones Gráficas Martínez.

METAS PLANTEADAS						
PERSPECTIVA FINANCIERA						
CÓDIGO	OBJETIVO	INDICADOR	1º T.	2º T.	3º T.	4º TRIM.
1	DESARROLLAR VALOR					
1,1	UTILIZAR INDICADORES EN ESTADOS FINANCIEROS	Rentabilidad			14%	>20%
1,1,1	Entrega oportuna de estados financieros mensuales	% Cumplimiento fechas de entrega			no	hasta 21 c/m
1,1,1,1	Entrega de información contable y tributaria correcta	% Cumplimiento fechas de entrega			25 días	hasta 21 c/m
1,2	INCREMENTAR NIVEL DE VENTAS	% Incremento en ventas			20.000,00	30.000 c/m
1,2,1	Incrementar atención al cliente	% Incremento en ventas			20.000,00	30.000 c/m
PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
2	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE					
2,1	MEJORAR SISTEMA DE COBROS	% de evaluación de cuentas por cobrar			55%	100%
2,1,1	Coordinar con el cliente los días de pago	# cobros efectuados vs no efectuados			El Braser Crista lux	todos
2,2	REDUCIR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL PRODUCTO	# de horas en entregar el producto al cliente			3 horas	1,5 horas
2,2,1	Actualización de base de datos de clientes y proveedores	# de minutos al requerir la información			8 minutos	4 minutos
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
3	MEJORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS					
3,1	DISPONER DE INFRAESTRUCTURA ADECUADA	% satisfacción cliente externo			55%	80%
3,1,1	Reorganizar las áreas funcionales	% de inmobiliaria en buen estado vs defectuoso			0 áreas	5 áreas
3,1,2	Mejorar la imagen de las instalaciones	% de calidad de servicios			64%	90%
3,2	OPTIMIZAR LOS RECURSOS PRODUCTIVOS	% del nivel de productividad			60%	80%
3,2,1	Mejorar la calidad de productos	% de productos sin fallas			50%	80%
3,2,2	Reducir el tiempo de elaboración del producto	# de horas en elaborar el producto			4 horas	2 horas
3,2,3	Mejorar la eficiencia de procesos productivos	% de desperdicio de la materia prima			65%	80%
3,3	RECORDAR AL PÚBLICO QUIEN ES PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ	% de incremento del número de clientes			70%	90%
3,2,4	Generar alto impacto a través de los medios de mayor relevancia.	% de incremento del número de clientes			60%	90%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
4	MODERNIZAR Y FORTALECER LA CAPACIDAD OPERATIVA					
4,1	INCREMENTAR RECURSOS TECNOLÓGICOS	% satisfacción cliente externo			60%	93%
4,1,1	Renovar la maquinaria del área de producción	% de productos entregados sin quejas			60%	93%
4,1,2	Contar con un sistema contable completo y actualizado	% de eficiencia en los procesos financieros			20 días	Hasta 21 c/m
4,2	FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	% satisfacción cliente interno			60%	80%
4,2,1	Potencializar el mejoramiento continuo	% de conocimientos adquiridos mediante evaluaciones de desempeño			60%	80%
4,2,2	Eliminar funciones compartidas del cliente interno	# personas en un puesto			4	0
4,2,3	Integración y motivación del personal	# reuniones de integración equipo de trabajo			0	1

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

*** En la alineación se ha concatenación los objetivos relacionados con las metas planteadas de Producciones Gráficas Martínez, con el fin de llevar a cabo la implementación de Balanced Scorecard.

OBJETIVOS RELACIONADOS CON METAS PLANTEADAS							
PERSPECTIVA FINANCIERA							
COD.	OBJETIVO	DIVISIÓN	PROD.	RESPONSABLE	PERIODO	3° T.	4° TRIM.
1	DESARROLLAR VALOR						
1,1	UTILIZAR INDICADORES EN ESTADOS FINANCIEROS	AD/FINANZ	todos	Gerentes	Trimestral	14%	>20%
1,1,1	Entrega oportuna de estados financieros mensuales	AD/FINANZ	todos	Contadora	Trimestral	no	hasta 21 c/m
1,1,1,1	Entrega de información contable y tributaria correcta	AD/FINANZ	todos	Asist/Adm	Trimestral	25 días	hasta 21 c/m
1,2	INCREMENTAR NIVEL DE VENTAS	AD/VTAS	todos	Gte. Admin/ Dise	Trimestral	20.000,00	30.000 c/m
1,2,1	Incrementar atención al cliente	AD/VTAS	todos	Gte. Admin/ Dise	Trimestral	20.000,00	30.000 c/m
PERSPECTIVA DEL CLIENTE							
2	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
2,1	MEJORAR SISTEMA DE COBROS	AD/FINANZ	todos	Asist. Contable	Trimestral	55%	100%
2,1,1	Coordinar con el cliente los días de pago	AD/FINANZ	todos	Asist. Contable	Trimestral	El Braserero Crista lux	todos
2,2	REDUCIR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL PRODUCTO	AD/VTAS	todos	Asist/Adm /Mensajero	Trimestral	3 horas	1,5 horas
2,2,1	Actualización de base de datos de clientes y proveedores	AD/VTAS	todos	Asist/Adm	Trimestral	8 minutos	4 minutos
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							
3	MEJORAR LA GESTIÓN DE PROCESOS						
3,1	DISPONER DE INFRAESTRUCTURA ADECUADA	GER/AD	todos	Gerentes	Trimestral	55%	80%
3,1,1	Reorganizar las áreas funcionales	GER/AD	todos	Gte. Admin	Trimestral	0 áreas	5 áreas
3,1,2	Mejorar la imagen de las instalaciones	GER/AD	todos	Gte. Admin.	Trimestral	64%	90%
3,2	OPTIMIZAR LOS RECURSOS PRODUCTIVOS	PRODUCCIÓN	todos	Operarios	Trimestral	60%	80%
3,2,1	Mejorar la calidad de productos	PRODUCCIÓN	todos	Operarios	Trimestral	50%	80%
3,2,2	Reducir el tiempo de elaboración del producto	PRODUCCIÓN	todos	Operarios	Trimestral	4 horas	2 horas
3,2,3	Mejorar la eficiencia de procesos productivos	PRODUCCIÓN	todos	Operarios	Trimestral	65%	80%
3,3	RECORDAR AL PÚBLICO QUIEN ES PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ	GER/VTAS	todos	Diseñador	Trimestral	70%	90%
3,2,4	Generar alto impacto a través de los medios de mayor relevancia.	GER/VTAS	todos	Diseñador	Trimestral	60%	90%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							
4	MODERNIZAR Y FORTALECER LA CAPACIDAD OPERATIVA						
4,1	INCREMENTAR RECURSOS TECNOLÓGICOS	PRODUCCIÓN	todos	Gerentes	Trimestral	60%	93%
4,1,1	Renovar la maquinaria del área de producción	PRODUCCIÓN	todos	Gerentes	Trimestral	60%	93%
4,1,2	Contar con un sistema contable completo y actualizado	FINANZAS	todos	Gerentes	Trimestral	20 días	Hasta 21 c/m
4,2	FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	TODOS	todos	Gte. Admin.	Trimestral	60%	80%
4,2,1	Potencializar el mejoramiento continuo	TODOS	todos	Todos	Trimestral	60%	80%
4,2,2	Eliminar funciones compartidas del cliente interno	TODOS	todos	Todos	Trimestral	4	0
4,2,3	Integración y motivación del personal	TODOS	todos	Todos	Trimestral	0	1

3.1.3.11. MATRIZ CMI

En la formulación de la Matriz CMI se evidenciará el desempeño de la organización, a través de la planificación estratégica con la ayuda del tablero de comando, además se la puede evaluar mediante las cuatro perspectivas de cumplimiento.

*** El cuadro de mando integral le permitirá a Producciones Gráficas Martínez alinear todos componentes para el cabal desempeño de todo el personal. La matriz del CMI se la realizará en Excel para un constante monitoreo en beneficio de la empresa.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES (KPI's)
P. FINANCIERA	UTILIZAR INDICADORES EN ESTADOS FINANCIEROS	Rentabilidad
	Entrega oportuna de estados financieros mensuales	% Cumplimiento fechas de entrega
	Entrega de información contable y tributaria correcta	% Cumplimiento fechas de entrega
	INCREMENTAR NIVEL DE VENTAS	% Incremento en ventas
	Incrementar atención al cliente	% Incremento en ventas
P. DEL CLIENTE	MEJORAR SISTEMA DE COBROS	% de evaluación de cuentas por cobrar
	Coordinar con el cliente los días de pago	# cobros efectuados vs no efectuados
	REDUCIR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DEL PRODUCTO	# de horas en entregar el producto al cliente
	Actualización de base de datos de clientes y proveedores	# de minutos al requerir la información
P. PROCESOS INTERNOS	DISPONER DE INFRAESTRUCTURA ADECUADA	% satisfacción cliente externo
	Reorganizar las áreas funcionales	% de inmobiliaria en buen estado vs defectuoso
	Mejorar la imagen de las instalaciones	% de calidad de servicios
	OPTIMIZAR LOS RECURSOS PRODUCTIVOS	% del nivel de productividad
	Mejorar la calidad de productos	% de productos sin fallas
	Reducir el tiempo de elaboración del producto	# de horas en elaborar el producto
	Mejorar la eficiencia de procesos productivos	% de desperdicio de la materia prima
	RECORDAR AL PÚBLICO QUIEN ES PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ	% de incremento del número de clientes
	Generar alto impacto a través de los medios de mayor relevancia.	% de incremento del número de clientes
P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	INCREMENTAR RECURSOS TECNOLÓGICOS	% satisfacción cliente externo
	Renovar la maquinaria del área de producción	% de productos entregados sin quejas
	Contar con un sistema contable completo y actualizado	% de eficiencia en los procesos financieros
	FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO	% satisfacción cliente interno
	Potencializar el mejoramiento continuo	% de conocimientos adquiridos mediante evaluaciones de desempeño
	Eliminar funciones compartidas del cliente interno	# personas en un puesto
	Integración y motivación del personal	# reuniones de integración equipo de trabajo

PERIODO	COORDINADOR RESPONSABLE de KPI	NIVELES	META	VARIACIÓN	TOMA DE DECISIÓN	PROYECTO	PLAN DE ACCIÓN
							
Trimestral	Gerentes	14%	>20%	14 % / 20%		Control del Área Financiera	Cumplir procedimientos
Trimestral	Contadora	No	hasta 21 c/m	19 / 21 días c/m		Monitorear la entrega de información mediante BSC	Cumplir procedimientos
Trimestral	Asist/Adm	25 días	hasta 21 c/m	19 / 21 días c/m		Monitorear la entrega de información mediante BSC	Cumplir procedimientos
Trimestral	Gte. Admin/ Dise	20.000,00	30,000 c/m	20mil /30mil		Calidad en los servicios requeridos mediante atención personalizada al cliente.	Cumplir procedimientos.
Trimestral	Gte. Admin/ Dise	20.000,00	30,000 c/m	20mil /30mil		Calidad en los servicios requeridos mediante atención personalizada al cliente.	Cumplir procedimientos.
Trimestral	Asist. Contable	55%	100%	55% / 100%		Maximizar la atención del cliente	Mejorar nuestro servicio
Trimestral	Asist. Contable	El Braseró Crista lux	todos	1 / 3 proveedores		Incrementar la cartera de cobros	Cumplir cronograma
Trimestral	Asist/Adm /Mensajero	3 horas	1,5 horas	1,5 / 1 horas		Proceso de actualización de datos de los clientes y proveedores.	Enviar a clientes Formularios de actualización de datos
Trimestral.	Asist/Adm	8 minutos	4 minutos	4 / 3 minutos		Proceso de actualización de datos de los clientes y proveedores.	Enviar a clientes Formularios de actualización de datos
Trimestral	Gerentes	55%	80%	65% / 95%		Optimizar los recursos con el menor tiempo posible	Organización
Trimestral	Gte. Admin	0 áreas	5 áreas	3 / 5 áreas		Modernizar Infraestructura	Remodelación de áreas
Trimestral	Gte. Admin.	64%	90%	70% / 95%		Modernizar Infraestructura	Remodelación de áreas
Trimestral.	Operarios	60%	80%	65% / 90%		Cero Desperdicios	Productos sin fallas
Trimestral	Operarios	50%	80%	72% / 90%		Cero Desperdicios	Buscar proveedores de materia prima que expendan productos de calidad
Trimestral	Operarios	4 horas	2 horas	1,5 / 1 horas		Elevemos nuestra inteligencia y conocimiento	Procesos de Capacitación Producción
Trimestral	Operarios	65%	80%	65% / 90%		Elevemos nuestra inteligencia y conocimiento	Procesos de Capacitación Producción
Trimestral	Diseñador	70%	90%	75% / 90%		Propuesta estratégica y creativa	Difundir la marca y los servicios que se ofrecen
Trimestral	Diseñador	60%	90%	70% / 90%		Propuesta estratégica y creativa para promocionar a Producciones Gráficas Martínez.	Difundir la marca y los servicios que se ofrecen
Trimestral	Gerentes	60%	93%	60% / 93%		Instaurar tecnología de punta	Crear calidad
Trimestral	Gerentes	60%	93%	60% / 100%		Innovación de nuevas tecnologías	Adquisición de maquinaria
Trimestral	Gerentes	20 días	hasta 21 c/m	20 / hasta 21 días c/m		Innovación de nuevas tecnologías	Adquisición de software
Trimestral.	Gte. Admin.	60%	80%	68% / 80%		Unificación del Talento Humano	Cumplir normatividad
Trimestral	Todos	60%	80%	68% / 80%		Elevemos nuestra inteligencia y conocimiento	Procesos de Capacitación
Trimestral	Todos	4	1	4 / 1 persona		Funciones del Talento Humano	Cumplir normatividad
Trimestral	Todos	0	1	0 / 1 integración		Eventos sociales para integrar al capital humano	Cumplir programación

*** En esta etapa Producciones Gráficas Martínez ha desarrollado sus planes con la finalidad de alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

OBJETIVOS DE INTEGRACIÓN

Fortalecer el desempeño del talento humano

ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN

Integración y motivación del personal.

PROYECTO

Eventos sociales para integrar al capital humano

PERSONAL OBJETIVO

➤ Todo el personal de Producciones Gráficas Martínez.

ACTIVIDADES	DICIEMBRE				INVERSIÓN	RESPONSABLE
	3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28		
Contactar lugares donde se pueda realizar un evento social y solicitar cotizaciones						Asist/Admin
Poner en conocimiento al Gerente Administrativo para la toma de decisiones						GteAdm
Aprobación de presupuesto						Gerentes
Contratación del servicio de buffet al Restaurant Toronto para la integración del personal.						GteAdm Asist/Admin
Integración del Talento Humano en el Restaurant Toronto.					143,00	Todos
Valoración de la integración						GteAdm Asist/Admin
TOTAL INVERSIÓN						143 ,00

*** Los eventos sociales se realizarán en diferentes lugares dependiendo de los acuerdos con el personal

OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

Fortalecer el desempeño del talento humano

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Potencializar el mejoramiento continuo.

PROYECTO

Elevemos nuestra inteligencia y conocimiento.

PERSONAL OBJETIVO

- Edades
 - * 18 a 65 años












- Áreas
 - * Administrativa
 - * Financiera
 - * Logística
 - * Producción
 - * Ventas

CAPACIDADES

- * Analiza entiende e interpreta la información.
- * Valora los recursos en el tiempo.
- * Toma decisiones respecto a sus actividades.
- * Motivado en el trabajo

ACTITUDES

- * Dispuesto al cambio
- * Elimina paradigmas
- * Creativas e innovadoras
- * Trabaja en equipo
- * Valora las opiniones de sus compañeros de trabajo.

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE- OCTUBRE C3/M					INVERSIÓN	RESPONSABLE
	3 al 13	17 al 28	1 al 19	22 al 9	12 al 23		
Investigar y analizar cursos corporativos de capacitación.							GteAdmAsist/Admin
Contactar instituciones y solicitar cotizaciones.							Asist/Admin
Aprobación de presupuesto							Gerentes
Contratación de servicios de una empresa para impartir los de cursos corporativos de capacitación. Se lo realizará dos veces al año.							Gte/Admi Asist/Admin
Implementación de Programas de mejoramiento continuo							
<ul style="list-style-type: none"> * Motivación, Trabajo en equipo e inteligencia emocional. Todo el personal 						1.282,50	
<ul style="list-style-type: none"> * Planificación estratégica y Cuadro de Mando integral como una herramienta eficaz para el logro del éxito de Producciones Gráficas Martínez impartido por personal de la empresa 						1.282,50	Empresa de Capacitaciones
<ul style="list-style-type: none"> * Innovación de nuevas tecnologías producción 						224,00	
<ul style="list-style-type: none"> * Innovación de nuevas tecnologías Ventas, Finanzas, Logística. 							
<ul style="list-style-type: none"> * Estrategias y Técnicas de Ventas Ventas 						224,00	
Evaluación de desempeño							Gte/Admi Asist/Admin
Medición de resultados							Gte/Admi Asist/Admin
TOTAL INVERSIÓN	3.013,00						

OBJETIVOS DE INNOVACIÓN

Modernizar y fortalecer la capacidad operativa

Incrementar recursos tecnológicos.

ESTRATEGIA












Renovar la maquinaria del área de producción.

PROYECTO

Innovación de nuevas tecnologías.

PERSONAL OBJETIVO

- Área
 - * Producción

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE- OCTUBRE					INVERSIÓN	RESPONSABLE
	3 al 21	24 al 12	15 al 19	22 al 9	12 al 23		
Investigar y analizar por medio del internet empresas que venden maquinaria de producción							GteAdmAsist/ Admin
Contactar empresas proveedoras y solicitar cotizaciones							Asist/Admin
Visitar empresas proveedoras para la toma de decisiones							Gerentes Jefe de Producción
Viabilidad Financiera							GteAdm Contadora
Aprobación de presupuesto						31.000,00	Gerentes
Realización de contrato de compra y venta de maquinaria y capacitación de operarios							GteAdm Contadora
Instalación de la maquinaria en Producciones Gráficas Martínez							Empresa proveedora
Implementación de Programas de mejoramiento continuo * Innovación de nuevas tecnologías producción				 			Empresa proveedora
Evaluación de desempeño							Gerentes Jefe de Producción Operarios
Medición de resultados							Gerentes Jefe de Producción Operarios
TOTAL INVERSIÓN	31.000,00						

OBJETIVOS DE INNOVACIÓN

Modernizar y fortalecer la capacidad operativa

Incrementar recursos tecnológicos.

ESTRATEGIA












Contar con un sistema contable completo y actualizado

PROYECTO

Innovación de nuevas tecnologías.

PERSONAL OBJETIVO

- Área
- * Finanzas

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE- OCTUBRE					INVERSIÓN	RESPONSABLE
	3 al 21	24 al 12	15 al 19	22 al 9	12 al 23		
Investigar y analizar por medio del internet empresas que venden software que contenga la sistematización de inventarios el proceso contable, anexos transaccionales.							GteAdmAsist/ Admin
Contactar empresas proveedoras y solicitar cotizaciones							Asist/Admin
Visitar empresas proveedoras para la toma de decisiones							GteAdm Contadora
Viabilidad Financiera							GteAdm Contadora
Aprobación de presupuesto							Gerentes
Realización de contrato de compra y venta de adquisición de software Latin 2000 y capacitación del personal						2.352,00	GteAdm Contadora
Instalación software en Producciones Gráficas Martínez							Empresa proveedora
Implementación de Programas de mejoramiento continuo							Empresa proveedora
* Innovación de nuevas tecnologías producción							
Evaluación de desempeño							GteAdm Contadora Auxiliar Conta
Medición de resultados							GteAdm Contadora Auxiliar Conta
TOTAL INVERSIÓN	2.352,00						

OBJETIVOS PUBLICITARIOS

Recordar al Público quien es Producciones Gráficas Martínez.

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Generar alto impacto a través de los medios de mayor relevancia.











Generar un alto grado de recordación.

PROYECTO

Propuesta estratégica y creativa para promocionar a Producciones Gráficas Martínez.

PÚBLICO OBJETIVO

- Edades
 - * 18 a 65 años
- Ocupaciones
 - * Empresarios
 - * Profesionales

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE – DICIEMBRE				INVERSIÓN	RESPONSABLE
	5 al 16	19 al 23	26 al 3	4 al 27		
Elección de piezas corporativas y publicitarias. * Piezas Corporativas (1ra etapa comunicacional) * Papelería (carpetas, tarjetas de presentación, hojas membretadas) * Piezas Publicitarias (2da etapa comunicacional) Afiches, Buses, Prensa Cuñas de radio, email.						Gerentes Diseñador
Propuesta del Nombre y Concepto Creativo						Gerentes Diseñador
Diseño de Logotipo (papelería, promoción, buses, email)						Diseñador
Campaña Multimedios Impresiones 400,00 Radios 15 spots a 6,31 96,65 Buses 8 spots a 159,46 1275,68 Se lo realizará 2 veces al año.		 	 		800,00 189,3 2551,36	GteAdminista Diseñador
Aprobación de presupuesto						Gerente
Implementación de la campaña de multimedios						GteAdminista Diseñador
Medición de resultados						GteAdminista Diseñador
TOTAL INVERSIÓN	3.540,66					

OBJETIVOS DE MODERNIZACIÓN

Disponer de infraestructura adecuada

ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN

Reorganizar las áreas funcionales







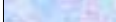



Mejorar la imagen de las instalaciones

PROYECTO

Modernizar infraestructura.

PERSONAL OBJETIVO

- Área
 - * Ventas
 - * Logística

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE - DICIEMBRE					INVERSIÓN	RESPONSABLE
	1 al 12	13 al 19	20 al 23	24 al 26	27 al 30		
Contactar al Ing. Alejandro Anagonó para que visite las instalaciones de Producciones Gráficas Martínez.							Asist/Admin
Solicitar cotización de trabajos a realizar.							Asist/Admin
Negociaciones y acuerdos de costos, fechas de trabajos concluidos, horarios, garantías, para la toma de decisiones							Gerentes Ing. Alejandro
Viabilidad Financiera							GteAdm Contadora
Aprobación de presupuesto Muebles de oficina Adecuación de las instalaciones						6.844,78 300,00	Gerentes
Formalizar acuerdos mediante un contrato.							Gerentes Ing. Alejandro
Adecuación de la bodega área de logística							Ing. Alejandro
Adecuación del departamento de ventas							Ing. Alejandro
Evaluación de desempeño							Gerentes
Medición de resultados							Gerentes
TOTAL INVERSIÓN	7.144,78						

OBJETIVOS DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS

Reducir los tiempos de entrega del producto

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Actualización de base de datos de clientes y proveedores












PROYECTO

Proceso de actualización de datos de los clientes y proveedores

PÚBLICO OBJETIVO

➤ Clientes y proveedores

- * Empresarios
- * Profesionales
- * Empresas
- * Instituciones
- * Negocios

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE- NOVIEMBRE				INVERSIÓN	RESPONSABLE
	3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 30		
Redactar la solicitud para clientes y proveedores, informándoles que Producciones Gráficas Martínez se encuentra en proceso de actualización de datos.						Asist/Admin
Aprobación y firma del Gerente Administrativo						GteAdminista
Envío de solicitud por email a clientes y proveedores						Asist/Admin
Confirmación a clientes y proveedores de solicitud enviada.					64,60	Asist/Admin
Recepción de la información solicitada.						Asist/Admin
Ingreso de datos al sistema						Asist/Admin
Medición de resultados						GteAdmAsist/ Admin
Confirmación a clientes y proveedores de solicitud enviada.					20,52	Asist/Admin
Recepción de la información solicitada.						Asist/Admin
Ingreso de datos al sistema						Asist/Admin
Medición de resultados						GteAdmAsist/ Admin
TOTAL INVERSIÓN					85,12	

**SOLICITUD ENVIADA A CLIENTES Y PROVEEDORES PARA EL PROCESO DE
ACTUALIZACIÓN DE DATOS**



Producciones Gráficas Martínez, saluda muy atentamente a su clientela y proveedores, en ocasión de informarles que esta Empresa se encuentra en proceso de actualización de datos de sus clientes y proveedores, con la intención de mantener un registro real que pueda ser útil al momento de requerir alguna información.

Solicitamos que la información sea facilitada conforme al formato adjunto.

Reiteramos la importancia que este proceso tiene, en cuanto a que se podrá contar con un registro completo y "al día" de contactos, precedencia, etc.

Con sentimientos de consideración y estima.

Atentamente

César Martínez

Gerente - Propietario

**FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE CLIENTES
PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ**

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

NOMBRE DEL PROPIETARIO _____

RUC _____

Dirección del cliente:

Parroquia _____

Calle principal _____

Número _____

Intersección _____

Referencia de Ubicación _____

Teléfono/s: _____

Fax: _____

E-mail:

1- _____

2- _____

3- _____

Contacto _____

Celular _____

Horario de atención _____

Con que frecuencia realiza su pedido _____

¿Qué días se realizan los pagos de trabajos entregados?

Horario de pagos _____

Contacto _____

Que productos y servicios adicionales requiere _____

Que productos y servicios adquiere en su pedido _____

**FORMULARIO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS DE PROVEEDORES
PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ**

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

NOMBRE DEL PROPIETARIO _____

RUC _____

Dirección del cliente:

Parroquia _____

Calle principal _____

Número _____

Intersección _____

Referencia de Ubicación _____

Teléfono/s: _____

Fax: _____

E-mail:

1- _____

2- _____

3- _____

Contacto _____

Horario de atención: _____

CAPÍTULO IV

VIABILIDAD FINANCIERA

La viabilidad financiera nos permitirá conocer si los proyectos son factibles en su ejecución desde el punto de vista financiero.

A continuación se detallan los Activos Fijos, Diferidos y el Capital de Trabajo que Producciones Gráficas Martínez requiere para su mejoramiento continuo.

4.1. ACTIVOS FIJOS

Las inversiones en activos fijos se efectúan en bienes utilizados en la transformación de la materia prima o que sirven de apoyo para la operación normal de la empresa, u objetos materiales que tiene existencia física que son adquiridos por las empresas, tales como terrenos, muebles, edificios, maquinaria, vehículos, etc, los cuales están sujetos a depreciaciones con excepción de los terrenos.

En los siguientes cuadros se detallan las inversiones en Activos Fijos que se requieren para la puesta en marcha de los planes de acción.

4.1.1. INVERSIONES EN ACTIVOS FIJO

*** Dentro de este rubro se encuentra la maquinaria y equipos que en este caso es un software el cual ayudará al manejo del sistema financiero, el costo es de \$ 33.352,00 conforme el siguiente detalle:

CUADRO No. 26
MAQUINARIA Y EQUIPO

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INVERSIÓN TOTAL	%
Maquinaria de imprenta Software Financiero	1	\$31.000,00	\$31.000,00	92,95%
	1	\$2.352,00	\$2.352,00	7,05%
	2	Total	\$33.352,00	100,00%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

*** Se incluyen dentro de este rubro las adecuaciones de oficina que asciende a \$ 300,00 como se puede apreciar a continuación:

CUADRO No. 27
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INVERSIÓN TOTAL	%
Adecuación de la Oficina	1	\$300,00	\$300,00	100%
	1	Total	\$300,00	100%

Fuente: Ing. Alejandra Anangonó
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

*** Se incluyen también el mobiliario que se requiere para los diferentes departamentos de la imprenta, el costo total alcanza los \$ 3.510,00.

CUADRO No. 28
MUEBLES DE OFICINA

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INVERSIÓN TOTAL	%
Stand de oficina	10	\$150,00	\$1.500,00	42,74%
Sillas de escritorio	10	\$50,00	\$500,00	14,25%
Archivador aéreo	10	\$100,00	\$1.000,00	28,49%
Sillones de dos puestos	1	\$150,00	\$150,00	4,27%
Estantería de bodega	2	\$180,00	\$360,00	10,26%
	33	Total	\$3.510,00	100%

Fuente: Muebles Jiménez
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

4.2. ACTIVOS DIFERIDOS

³⁷Los Activos diferidos son los gastos realizados por la empresa, y que una vez pagados no son recuperables o reembolsables. Generalmente estos gastos se efectúan al construir o invertir en la empresa y son de un valor considerable por lo cual la legislación permite amortizarlos hasta en 5 años.

*** La inversión en activos intangibles de Producciones Gráficas Martínez corresponde a gasto agasajos, gasto de capacitación a los empleados, gasto publicidad y gasto comunicaciones enviadas a los clientes y proveedores cuyos valores se detallan a continuación.

³⁷**Fuente:** Gudiño, Emma, contabilidad 2000, Bogotá - Colombia, 1992, editorial McGraw – Hill.

CUADRO No. 29
INVERSIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INVERSIÓN TOTAL	%
Gasto Agasajos	2	\$103,00	\$206,00	5,50%
Gastos de Capacitación	1	\$1.506,50	\$3.013,00	40,24%
Gastos de Publicidad	2	\$1.770,33	\$3.540,66	51,98%
Gasto Comunicaciones	4	\$21,28	\$85,12	2,27%
		Total	\$6.844,78	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

4.3. CAPITAL DE TRABAJO

Es la inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo, entiéndase por corto plazo períodos de tiempo no mayores de un año

Estarán conformados por la sumatoria de los gastos de venta y administrativos.

*** El siguiente cuadro detalla la inversión en el capital de trabajo necesario para continuar con la operación del servicio de imprenta, cabe indicar que el valor de gastos administrativos es por la contratación de una asistente contable, de gastos de apoyo es por la contratación de un mensajero y un bodeguero y el valor de costos es por la contratación de un operario de producción

CUADRO No. 30
CAPITAL DE TRABAJO

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INVERSIÓN TOTAL	%
Gastos Administrativo	1	\$992,05	\$992,05	24,17%
Gastos Apoyo	2	\$998,23	\$1.996,46	48,64%
Costos Operarios	1	\$1.115,70	\$1.115,70	27,18%
Capital de Trabajo		Total	\$4.104,20	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

4.4. COSTO DE INVERSIONES

*** A continuación se detalla el total de inversiones que Producciones Gráficas Martínez requiere para seguir con su mejoramiento y funcionamiento, el valor es de \$ 48.110,98 donde está inmerso los activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

CUADRO No. 31
INVERSIONES

MAQUINARIA Y EQUIPO				
DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	INVERSIÓN TOTAL	%
Maquinaria de imprenta Software Financiero	1	\$31.000,00	\$31.000,00	
	1	\$2.352,00	\$2.352,00	
	2	Total	\$33.352,00	69,32%
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
Adecuación de la Oficina	1	\$300,00	\$300,00	
	1	Total	\$300,00	0,62%
MUEBLES DE OFICINA				
Stand de oficina	10	\$150,00	\$1.500,00	
Sillas de escritorio	10	\$50,00	\$500,00	
Archivador aéreo	10	\$100,00	\$1.000,00	
Sillones de dos puestos	1	\$150,00	\$150,00	
Estantería de bodega	2	\$180,00	\$360,00	
	33	Total	\$3.510,00	7,30%
DIFERIDOS				
Gasto Agasajos	2	\$103,00	\$206,00	
Gastos de Capacitación	2	\$1.506,50	\$3.013,00	
Gastos de Publicidad	2	\$1.770,33	\$3.540,66	
Gasto Comunicaciones	4	\$21,28	\$85,12	
		Total	\$6.844,78	14,23%
CAPITAL DE TRABAJO				
Gastos Administrativo	1	\$992,05	\$992,05	
Gastos Apoyo	2	\$998,23	\$1.996,46	
Costos Operarios	1	\$1.115,70	\$1.115,70	
Capital de Trabajo		Total	\$4.104,20	8,53%
TOTAL DE LA INVERSIÓN			\$48.110,98	100,00%

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

4.5. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

*** Con el cuadro anterior hemos determinado el porcentaje de capital propio y financiado que necesitamos para invertir en los proyectos de Producciones Gráficas Martínez, el cual cubrirá el valor total de las inversiones.

La Estructura del Capital para los proyectos de inversión están financiados un 55 % por el dueño de la empresa es decir \$ 26.461,04 y el 45% restante por un valor de \$ 21.649,98 realizaremos un crédito al Banco del Pichincha.

El Costo del Capital propio es del 15%, lo he obtenido sumando la tasa libre de riesgo o tasa pasiva que corresponde al 5% y la tasa con riesgo que en este caso es el riesgo país es del 10%.

El costo de apalancamiento es del 25,20% que corresponde a la tasa activa
De esta manera se ha obtenido la tasa mínima de aceptación de rendimiento que es del 19,59%.

CUADRO No. 32
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

ESTRUCTURA CAPITAL	VALOR	ESTRUCTURA	COSTO	TASA DE DESCUENTO
Capital propio	26.461,04	55,00%	15,00%	8,25%
Apalancamiento	21.649,94	45,00%	25,20%	11,34%
Total de la inversión	48.110,98	100,00%		19,59%

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

TMAR= Tasa mínima de aceptación de rendimiento

CUADRO No. 33
COSTO DEL CAPITAL PROPIO = tasa mínima de rendimiento del capital propio

Tasa libre de riesgo	5,00%
Tasa con riesgo	10,00%
Suma	15,00%

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA.

³⁸El financiamiento externo será objeto de amortización, considerada como “El proceso de cancelar una deuda y sus intereses por medio de pagos periódicos. En el siguiente cuadro se indican los valores correspondientes a la amortización de la deuda, que Producciones Gráficas Martínez deberá cancelar a través del financiamiento bancario.

CUADRO No. 34
TABLA DE AMORTIZACIONES

PERIODO	DIVIDENDO	INTERÉS	CAPITAL	SALDO
0				21.649,94
1	8.083,50	5.455,78	2.627,71	19.022,23
2	8.083,50	4.793,60	3.289,89	15.732,33
3	8.083,50	3.964,55	4.118,95	11.613,39
4	8.083,50	2.926,57	5.156,92	6.456,47
5	8.083,50	1.627,03	6.456,47	0,00

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

El crédito que obtendremos es de \$ 21649,94 y tiene las siguientes características

CARACTERÍSTICAS DEL CRÉDITO

Entidad Financiera	Banco del Pichincha
Valor del Préstamo	21649,94
Tasa de Interés anual	25,20%
Pago Mensual	638,00
Plazo	5

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

³⁸**Fuente:**Mora Zambrano Armando Matemática Financiera Edición 2001

4.6. DEPRECIACIONES DEL ACTIVO FIJO

Producciones Gráficas Martínez utilizará el método de línea recta, para el cálculo de la depreciación. Este método se aplica ampliamente en la práctica, debido a que son establecidos por el Servicio de Rentas Internas.

La depreciación es un gasto que se genera por el uso del activo fijo, este valor no sale de la empresa y sirve como ahorro para reponer el activo fijo, luego de haber cumplido su vida útil.

CUADRO No. 35
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS
Método Línea Recta

ACTIVOS FIJOS	VALOR DE LA ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL	% DE DEPRE	DEPRECIACIÓN ANUAL	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Maquinaria de imprenta	31.000,00	10	10,00%	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00
Software Financiero	2.352,00	3	33,33%	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00
Adecuación de la Oficina	300,00	10	10,00%	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Stand de oficina	1.500,00	10	10,00%	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Sillas de escritorio	500,00	10	10,00%	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Archivador aéreo	1.000,00	10	10,00%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Sillones de dos puestos	150,00	10	10,00%	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Estantería de bodega	360,00	10	10,00%	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
Maquinaria de imprenta	48.819,00	10	10,00%	4.393,71	4.393,71	4.393,71			
Muebles de Oficina	13.874,10	10	10,00%	1.248,67	1.248,67				
Equipos de oficina	36.681,79	5	5,00%	6.602,72	6.602,72				
Vehículo	38.200,00	5	20,00%	6.876,00	6.876,00	6.876,00	6.876,00		
TOTAL DEPRECIACIÓN				19.121,10	23.386,10	15.534,71	11.141,00	4.265,00	4.265,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

*** El valor residual o valor de salvamento, es el valor del activo fijo después de un periodo dado en este caso tomaremos como ejemplo cinco años.

CUADRO No. 36
VALOR RESIDUAL O VALOR DE SALVAMENTO DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS	VALOR DE LA ADQUISICIÓN	DEPRECIACIÓN	AÑOS POR DEPRECIAR	VALOR RESIDUAL
Maquinaria de imprenta	31.000,00	3100	5	0,00
Software Financiero	2.352,00	784	0	0,00
Adecuación de la Oficina	300,00	30	5	150,00
Stand de oficina	1.500,00	150	5	750,00
Sillas de escritorio	500,00	50	5	250,00
Archivador aéreo	1.000,00	100	5	500,00
Sillones de dos puestos	150,00	15	5	75,00
Estantería de bodega	360,00	36	5	180,00
VALOR RESIDUAL O VALOR DE SALVAMENTO				1.905,00

Fuente: Investigación
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

4.7. AMORTIZACIONES DE LOS ACTIVOS DIFERIDOS

*** Es llevar el activo diferido al estado de pérdida y ganancias como gasto, el método que se utilizará es el de línea recta, la vida útil de las amortizaciones es máximo de 5 años para no visualizar la pérdida desde el primer año.

CUADRO No. 37
VALOR RESIDUAL O VALOR DE SALVAMENTO DE ACTIVOS DIFERIDOS

ACTIVO DIFERIDO	VALOR	VIDA ÚTIL	% DE AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN
Gasto Agasajos	206,00	5	20%	41,2
Gastos de Capacitación	3.013,00	5	20%	602,6
Gastos de Publicidad	3.540,66	5	20%	708,132
Gasto Comunicaciones	85,12	5	20%	17,024
TOTAL AMORTIZACIÓN				1368,956

Fuente: Investigación
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

4.8. GASTOS

Son pagos o egresos que hacen las empresas por servicios recibidos ya sean estos por pago de sueldos a los empleados servicios básicos, por aprovisionamiento, o por otros egresos.

GASTOS GENERALES

CUADRO No. 38
GASTOS GENERALES

DESCRIPCIÓN	MESES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Agua	12	\$138,08	\$1.656,96
Energía Eléctrica	12	\$295,88	\$3.550,56
Teléfono	12	\$374,06	\$4.488,72
Útiles de Oficina y Limpieza	12	\$149,26	\$1.791,12
Mantenimiento de Vehículo	1	\$448,55	\$448,55
Combustible	12	\$210,00	\$2.520,00
TOTAL			\$14.455,91
\$14.455,91 / 12 = 1204,66			

Fuente: Investigación
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

CUADRO No. 39
PROYECCIÓN DE GASTOS GENERALES

DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
Agua	1656,96	\$1.746,27	\$1.840,39	\$1.939,59	\$2.044,14
Energía Eléctrica	3550,56	\$3.741,94	\$3.943,63	\$4.156,19	\$4.380,21
Teléfono	4488,72	\$4.730,66	\$4.985,64	\$5.254,37	\$5.537,58
Útiles de Oficina y Limpieza	1791,12	\$1.887,66	\$1.989,41	\$2.096,64	\$2.209,64
Mantenimiento de Vehículo	448,55	\$472,73	\$498,21	\$525,06	\$553,36
Combustible	2520	\$2.655,83	\$2.798,98	\$2.949,84	\$3.108,84
TOTAL	14455,91	\$15.235,08	\$16.056,25	\$16.921,69	\$17.833,77

Fuente: Investigación
Elaborado por: Aída Toapanta Molina

*** En el cuadro anterior consta las proyecciones de los rubros que la empresa requiere en años posteriores, con el respectivo incremento del 5,39% de la inflación.

GASTOS POR NÓMINA

Es el detalle de los valores percibidos por las personas que laboran y laborarán en Producciones Gráficas Martínez.

CUADRO No. 40
SUELDOS POR MANO DE OBRA INDIRECTA

FUNCIÓN	ÁREA	MESES	Nº DE PERSONAS	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Gerente	Administrativa	12	1	\$700,00	\$8.400,00
Secretaria	Administrativa	12	1	\$350,00	\$4.200,00
Contador	Finanzas	12	1	\$300,00	\$3.600,00
Asistente contable	Finanzas	12	1	\$330,00	\$3.960,00
TOTAL					\$20.160,00
\$20.160,00 / 12 = 1680,00					
Diseñador	Ventas	12	1	\$450,00	\$5.400,00
TOTAL					\$5.400,00
\$5.400,00 / 12 = 450,00					
Bodeguero	Logística	12	1	\$320,00	\$3.840,00
Mensajero	Administrativa	12	1	\$350,00	\$4.200,00
TOTAL					\$8.040,00
\$8.040,00 / 12 = 670,00					
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA					\$33.600,00

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

CUADRO No. 41
SUELDOS POR MANO DE OBRA DIRECTA

FUNCIÓN	ÁREA	MESES	Nº DE PERSONAS	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Operarios 1	Producción	12	1	\$430,00	\$5.160,00
Operarios 2	Producción	12	1	\$430,00	\$5.160,00
TOTAL					\$10.320,00
\$10.320,00 / 12 = 860,00					

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

*** En el siguiente cuadro se muestra las provisiones que Producciones Gráficas Martínez está obligada a pagar a sus empleados.

CUADRO No. 42
ROL DE PROVISIONES

Nº	N O M I N A	CARGO	Sueldo Básico	Aporte Patronal	13ero	14to	Vacaciones	Fondo de Reserva	Valor Mensual	Valor Anual
1	MARTÍNEZ TOAPANTA CÉSAR	GERENTE	700,00	78,05	58,33	24,33	29,17	24,33	889,88	10.678,60
2	MOLINA VALENTINA	SECRETARIA	350,00	39,03	29,17	24,33	14,58	24,33	457,11	5.485,30
3	DANIELA LOJA	CONTADORA	300,00	33,45	25,00	24,33	12,50	24,33	395,28	4.743,40
4	TOAPANTA EMILY	AUXILIAR CONTABLE	330,00	36,80	27,50	24,33	13,75	24,33	432,38	5.188,54
5	MARTÍNEZ FERNANDA	DISEÑADORA	450,00	50,18	37,50	24,33	18,75	24,33	580,76	6.969,10
6	YAR BLADIMIR	OPERARIO 1	430,00	47,95	35,83	24,33	17,92	24,33	556,03	6.672,34
7	REAL ALEXANDER	OPERARIO 2	430,00	47,95	35,83	24,33	17,92	24,33	556,03	6.672,34
8	NOLE CRISTIAN	BODEGUERO	320,00	35,68	26,67	24,33	13,33	24,33	420,01	5.040,16
9	ANDINO JANIO	MENSAJERO	350,00	39,03	29,17	24,33	14,58	24,33	457,11	5.485,30
TOTALES			3.660,00	408,09	305,00	219,00	152,50	219,00	4.744,59	56.935,08

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

GASTO DE VENTAS

*** En este cuadro consta los rubros de los proyectos a implementarse por un valor total de \$ 6.844,78.

CUADRO No. 43
GASTO DE VENTAS

DESCRIPCIÓN	MESES	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Agasajos	2	\$103,00	\$206,00
Capacitación	2	\$1.506,50	\$3.013,00
Gastos de Publicidad	2	\$1.770,33	\$3.540,66
Gasto Comunicaciones	4	\$21,28	\$85,12
TOTAL			\$6.844,78
\$6.844,78 / 12 =		570,40	

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

4.9. VENTAS

Al proyectar las ventas tomamos un porcentaje de estimación del 20% de incremento por cada año.

CUADRO No. 44
GASTO DE VENTAS PROYECTADAS

AÑOS	VENTAS ANUALES
2011	\$222.805,97
2012	\$267.367,16
2013	\$320.840,60
2014	\$385.008,72
2015	\$462.010,46
2016	\$554.412,55

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

4.10. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados, o estado de pérdidas y ganancias resume los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el periodo contable de un año, además podremos conocer si existe utilidad o pérdida del ejercicio.

El objetivo básico de la presentación de los estados financieros pro forma es pronosticar el panorama futuro del proyecto, además proporcionar información que será útil para la toma de decisiones, y servirá como base para calcular los índices financieros.

*** El estado de resultados del presente estudio, permite conocer la utilidad que generará Producciones Gráficas Martínez, para lo cual se presentan conforme al siguiente detalle.

CUADRO No. 45
ESTADO DE RESULTADOS

DETALLE	BALANCE INICIAL 2011	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$222.805,97	\$267.367,16	\$320.840,60	\$385.008,72	\$462.010,46	\$554.412,55
- Costo de Ventas (MP, MO, CIF)	\$137.873,49	\$145.304,87	\$153.136,80	\$161.390,88	\$170.089,85	\$179.257,69
= Utilidad Bruta en Ventas	\$84.932,48	\$122.062,29	\$167.703,79	\$223.617,84	\$291.920,61	\$375.154,86
- Depreciación		\$23.386,10	\$15.534,71	\$11.141,00	\$4.265,00	\$4.265,00
- Amortización		\$1.368,96	\$1.368,96	\$1.368,96	\$1.368,96	\$1.368,96
- Gastos Administrativos	\$20.829,69	\$20.160,00	\$21.246,62	\$22.391,82	\$23.598,74	\$24.870,71
- Gastos Ventas	\$20.407,32	\$19.213,88	\$20.249,51	\$21.340,96	\$22.491,23	\$23.703,51
- Gastos Apoyo		\$8.040,00	\$8.473,36	\$8.930,07	\$9.411,40	\$9.918,68
= Utilidad Operativa	\$43.695,47	\$49.893,36	\$100.830,64	\$158.445,04	\$230.785,29	\$311.028,01
- Gasto de interés	\$3.971,92	\$5.455,78	\$4.793,60	\$3.964,55	\$2.926,57	\$1.627,03
= Utilidad antes de reparto a Trabajadores	\$39.723,55	\$44.437,57	\$96.037,04	\$154.480,49	\$227.858,71	\$309.400,98
- Tasa impositiva 36,25%	\$14.399,79	\$16.108,62	\$34.813,43	\$55.999,18	\$82.598,78	\$112.157,86
= UTILIDAD NETA	\$25.323,76	\$28.328,95	\$61.223,61	\$98.481,31	\$145.259,93	\$197.243,13

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

*** Como podemos observar en el Estado de Pérdidas y Ganancias que se mantendrá una utilidad que se incrementa año a año, lo cual conlleva al beneficio de la empresa como para los trabajadores.

4.11. FLUJO DE FONDOS

³⁹Este documento tiene como propósito mostrar de qué manera las operaciones de la empresa han efectuado su posición de efectivo mediante el examen de las inversiones realizadas (aplicaciones de efectivo) y las decisiones de financiamiento que se hayan tomado (fuente de efectivo).

Es necesario indicar que se suman las depreciaciones y amortizaciones, ya que estos valores se toman en cuenta únicamente para efectos tributarios ya que no constituyen salidas reales de efectivo.

Además se resta el valor que se destinará a las reinversiones para reemplazar a los activos fijos depreciados.

*** En los resultados obtenidos, lo fundamental es resaltar que a partir del primer año de funcionamiento, el flujo de caja es positivo y la inversión se llega a cubrir en su totalidad para el segundo año, lo que muestra lo atractivo del proyecto por sus niveles altos de rentabilidad

CUADRO No. 46
FLUJO DE FONDOS DE PRODUCCIONES GRÁFICAS MARTÍNEZ

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
= Utilidad Operativa		\$49.893,36	\$100.830,64	\$158.445,04	\$230.785,29	\$311.028,01
- Tasa impositiva 36,25%		\$16.108,62	\$34.813,43	\$55.999,18	\$82.598,78	\$112.157,86
+ Depreciación		\$23.386,10	\$15.534,71	\$11.141,00	\$4.265,00	\$4.265,00
+ Amortización		\$1.368,96	\$1.368,96	\$1.368,96	\$1.368,96	\$1.368,96
- Gastos interés		\$5.455,78	\$4.793,60	\$3.964,55	\$2.926,57	\$1.627,03
- Pago de capital		\$2.627,71	\$3.289,89	\$4.118,95	\$5.156,92	\$6.456,47
- Reposición de activos				\$2.352,00		
+ Valor residual						\$1.905,00
+ Capital de trabajo						\$4.104,20
= FLUJO NETO DE FONDOS	-\$48.110,98	\$50.456,30	\$74.837,38	\$104.520,32	\$145.736,96	\$202.429,81

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

³⁹**Fuente:** Besley, S y Brigham Eugene. (2001) Fundamentos de administración financiera editorial McGraw - Hill.

4.12. EVALUACIÓN FINANCIERA

Es la parte final de toda secuencia de análisis para ello es necesario demostrar que la inversión propuesta será económicamente rentable o no.

Este estudio se basa en el análisis de parámetros de evaluación como la TMAR, TIR, EL VAN, la relación costo beneficio, cuyos resultados se encuentran en la siguiente cuadro.

TMAR	19,59%	
TIR	141%	PROYECTO VIABLE
VNA	\$261.525,01	PROYECTO RENTABLE
R B/C	\$5,44	POR CADA DOLAR DE INVERSION ME QUEDA A FAVOR \$5.45
PRI	1,11	Uno año con 11 meses

TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO TMAR

La tasa mínima de aceptación de rendimiento es la mínima rentabilidad para no obtener pérdidas. Para determinar se ha tomado en consideración el porcentaje de aportación de recursos propios y el crédito.

El Costo del Capital propio es del 15%, lo he obtenido sumando la tasa libre de riesgo o tasa pasiva que corresponde al 5% y la tasa con riesgo que en este caso es el riesgo país es del 10%.

El costo de apalancamiento es del 25,20% que corresponde a la tasa activa

De esta manera se ha obtenido la tasa mínima de aceptación de rendimiento que es del 19,59%.

CUADRO No. 47

TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO TMAR

ESTRUCTURA CAPITAL	VALOR	ESTRUCTURA	COSTO	TASA DE DESCUENTO
Capital propio	26.461,04	55,00%	15,00%	8,25%
Apalancamiento	21.649,94	45,00%	25,20%	11,34%
Total de la inversión	48.110,98	100,00%		19,59%

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

TMAR= Tasa mínima de aceptación de rendimiento

CUADRO No. 48
COSTO DEL CAPITAL PROPIO = tasa mínima de rendimiento del
capital propio

Tasa libre de riesgo	5,00%
Tasa con riesgo	10,00%
Suma	15,00%

Elaborado por: Aída Toapanta Molina

VALOR ACTUAL NETO

El valor Presente Neto (VPN) es el valor monetario en dólares de hoy que resulta de una inversión actual y sus flujos netos a futuro, tomando en cuenta la tasa mínima de aceptación de rendimiento.

Según el resultado obtenido se pueden sacar las conclusiones pertinentes tomando en cuenta que:

Si VAN es positivo o > 0 el proyecto que se está evaluando es viable.

Si VAN es negativo o < 0 el proyecto que se está evaluando no es viable.

Si VAN es $= 0$ el proyecto es indiferente para los intereses del inversionista.

*** Con una inversión inicial de \$ 48.110,98 y una tasa mínima de aceptación de rendimiento del 19,59% el VAN del proyecto es de \$ 261.525,01 entonces esto quiere decir que los proyectos de inversión que se está evaluando es viable.

TASA INTERNA DE RETORNO TIR

Este coeficiente de evaluación de proyectos permite al inversionista saber a ciencia cierta cual va hacer la rentabilidad el proyecto y si el inversionista debe o no invertir en él. La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Este criterio de evaluación supone que:

Si $TIR > TMAR$ El proyecto es rentable.

Si $TIR = TMAR$ El proyecto es indiferente a los intereses del inversionista.

Si $TIR < TMAR$ El proyecto no es rentable .

*** La tasa interna de retorno del proyecto es 141% siendo mayor a la tasa de descuento 19,59%, los proyectos de inversión son rentables.

RELACIÓN BENEFICIO/COSTO

Es un índice de rendimiento, que determina cuáles son los beneficios por cada dólar que se invierte en el proyecto, se lo obtiene dividiendo VAN para la inversión.

*** El beneficio costo de los proyectos de inversión son de \$5,44 esto quiere decir que por cada dólar de inversión me queda a favor \$5.45

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Este método permite determinar el número de períodos necesarios para recuperar la inversión.

*** La inversión se recupera en un año once meses

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- * La Planificación Estratégica como el Balance Scorecard son herramientas administrativas que impulsaran el desarrollo de una gestión basada en resultados mediante un monitoreo continuo que identifique el cumplimiento de los objetivos, lo cual permitirá la optimización de los recursos, una eficiente administración y un talento humano comprometido con la consecución de los objetivos
- * Quien no invierte en tecnología seguro fracasa, porque una estrategia que sostiene el éxito es apostar constantemente por la mejora de la tecnología, con la finalidad de ofrecer productos de calidad a los clientes y asegurar estabilidad en el mercado.
- * Si Producciones Gráficas Martínez no fideliza a su cliente interno con la adquisición de conocimientos en base a capacitaciones, su desempeño será poco productivo nada beneficioso, para enfrentar un entorno competitivo.
- * La estructuración de funciones y perfiles del personal, permite eliminar las actividades compartidas entre ellos, el trabajo en equipo y el cabal desenvolvimiento de sus tareas encomendadas.
- * La adecuación de las instalaciones en Producciones Gráficas Martínez permitirá brindar un mejor servicio a los clientes y un mejor desempeño de las actividades realizadas por los empleados.
- * Se hace necesario mantener actualizada la base de datos de los clientes y proveedores porque de esta manera nos ayudará a contactarles de una forma rápida y efectiva, en caso de realizar los cobros a los clientes y despachar la mercadería.
- * El Estado de Pérdidas y Ganancias nos ayudará a pronosticar el panorama futuro de los ingresos y egresos de Producciones Gráficas Martínez, y nos proporcionará información útil para la toma de decisiones y la aplicación de índices financieros.

5.2. RECOMENDACIÓN

- * Impulsar y desarrollar una gestión basada en resultados con la finalidad de la consecución de los objetivos de Producciones Gráficas Martínez, a través de la aplicación de la herramienta administrativa de la Planificación Estratégica y el Balanced Scorecard.
- * Velar por la calidad de los productos, porque quien no entrega un buen producto no sobrevive en un mercado cambiante y competitivo, es por eso que se hace necesario que se tome en cuenta la inversión en tecnología que actualmente se encuentre en auge en el mercado la maquinaria de imprenta GTO 46, guillotina y la maquinaria de formas continuas la misma que deberían adquirir.
- * Capacitar al personal con el fin de fortalecer al capital humano en su cabal desenvolvimiento de sus labores encomendadas y contribuyan activamente en la toma de decisiones para conseguir metas comunes esto se lo puede llevar a cabo mediante el programa de motivación, trabajo en equipo e inteligencia emocional que contará con la participación del todo el personal, también el programa de planificación estratégica y cuadro de mando integral el cual será impartido por el personal de Producciones Gráficas Martínez.
- * Instruir al capital humano en cuanto a las funciones que debe realizar en Producciones Gráficas Martínez, en virtud de la no existencia de actividades compartidas, para ello se entregará al personal un manual con el objetivo del cargo y la descripción de funciones.
- * Producciones Gráficas Martínez debe invertir en la adecuación de las áreas de trabajo, con la finalidad de tener un lugar adecuado para realizar las labores cotidianas, como también para tener un mejor control de los materiales de producción y entrega de los productos a los clientes.
- * Enviar a los clientes el formulario de actualización de datos para poder gestionar visitas personalizadas, estar pendientes que nada les falte en cuanto a los productos o servicios que adquiera y coordinar los días de cobros con el cliente.
- * Efectuar eventos sociales para integrar, motivar e impulsar el trabajo en equipo del personal, además sería la oportunidad de incentivar al cambio con respecto a las actitudes individualistas.
- * Se debe aplicar índices financieros a balances con la finalidad de proporcionar una visión clara con respecto al manejo financiero de Producciones Gráficas Martínez.

ANEXOS

MAQUINARIA DE IMPRENTA

ANEXO 1 MÁQUINA GTO 46



ANEXO 2 GUILLOTINA



ANEXO 3

MAQUINARIA DE FORMAS CONTINUAS



ANEXO 4



proforma

nombre: AIDY TOAPANTA

dirección:

fecha: 3 JULIO 2012

nos es grato presentarles la siguiente proforma:

cantidad	descripción	valor unit.
1	MAQUINA GTO 46 CON SISTEMA DE NUMERACION	\$ 15.000 USD
1	GUILLOTINA CHALLENGE, 93 CMS CORTE	\$ 4.000 USD
1	MAQUINA ELECTRONICA DE FORMAS CONTINUAS, BI COLOR.	\$ 12.000 USD
son:		dólares

*proforma válida por 15 días
*estos precios no incluyen I.V.A.

\$

firma autorizada

ANEXO 5



LATINIUM SOFTWARE

Señores: JOSÉ ROCHA

Fecha: Quito, 11 de junio de 201

Atencion:

Nro Ctz:CTZ148

Presentes -

Sírvase encontrar en la siguiente proforma la información requerida para su empresa.

Cantidad	MODULOS Y/O DETALLES	Valor Unitario	Valor Total
1.00	<p>LATINIUM CONTABILIDAD , FACTURACION, ATS FORMULARIO 103 104 PARA UN SERVIDOR.</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de Cuentas, Asientos, Mayores, Balances, cheques, etc. Retenciones en la fuente, Presupuesto, Conciliación Bancaria, Indices Financieros Reportes Estándar, Migración de Reportes MS Excel Centro de Costos y Proyectos. <p>FACTURACION e INVENTARIO.</p> <ul style="list-style-type: none"> Proveedores, Clientes, Artículos, Compras, Ventas, Inventa-rio, Costo Promedio, Ordenes de Compra, Cotizaciones Devoluciones en Compras y Ventas Kárdex, Grupo de Artículos, Cuentas por cobrar y pagar Envío y recepción de transferencias Integrado a contabilidad Cuentas por cobrar y Pagar a 30, 60, 90 días. Facturación por lotes, Reportes Personalizados Actualización de Datos (sucursales) Guía de Remisión, Nota de Entrega Anexos transaccionales REOC, ATS Formulario SRI 103 y 104 Ingreso de Código de Barras , Impresión Códigos de Barras Lista de Precios de Proveedores Reportes Estándar, Migración a MS EXCEL 10 Horas de capacitacion 	1,500.00	1,500.00
2.00	USUARIO ADICIONAL LATINIUM	300.00	600.00
SUBTOTAL IVA:			2,100.00
DESCUENTO:			0.00
12% IVA:			252.00
TOTAL:			2,352.00

NOTA IMPORTANTE: Si el terminal adicional no está en una red LAN (red local) el acceso puede ser por internet para lo cual es necesario que el servidor tenga una dirección IP publica fija en el servidor, VPN o programa de acceso remoto.

Amazonas N41-56 e Isla Floreana - Edificio Amazonas Norte of: 101B
Tlfs.: 244 5435 / 244 5436 / 245 0629 / 227 7733 / 243 2934 / 2445 435 / 292 2973 / 292 3603
Página Web: www.elixir.ec Correo: elixirsoftware@yahoo.com
Quito - Ecuador



Forma de Pago.

- ✓ Pagos del 100% a la firma del contrato, descuento del 10%.
- ✓ Pagos de 50 % a la firma del contrato y 50% a 30 días, descuento del 5%.
- ✓ Pago de 50% a la firma del contrato, 25% a 30 días y 25% a 60 días, sin recargo. **PARA MONTOS DE HASTA 2000 dólares**
- ✓ Pago de 40% a la firma del contrato, 20% a 30 días, 20% a 60 días y 20% a 90 días sin recargo. **PARA MONTOS MAYORES A 2000 DOLARES**
- ✓ Pagos mayores a 60/90 días, serán gravados con el interés comercial vigente.
- ✓ Con Tarjetas de Crédito (Diners o Visa banco Pichincha), tres meses sin intereses o crédito hasta 24 meses, con el respectivo interés que adiciona cada tarjeta.

Cualquier modificación al Sistema, en sus características básicas o características adicionales será cotizada previo análisis y definiciones.

Para instalación fuera de Quito, o de Guayaquil el costo por movilización y estadía es de \$200 dólares diarios.

Validez de la propuesta.

30 días.

Ajuntó requerimientos técnico

MÉNDEZ CORTÉZ MAURO IGNACIO

ELIXIRSOFTWARE COMERCIALIZADORA S. A.

Cordialmente

Amazonas N41-56 e isla Floreana - Edificio Amazonas Norte of. 101B
Tlfs.: 244 5435 / 244 5436 / 245 0629 / 227 7733 / 243 2934 / 2445 435 / 292 2973 / 292 3603
Página Web: www.elixir.ec Correo: elixirsoftware@yahoo.com
Quito - Ecuador



Requerimientos Técnicos.-

El software de Contabilidad y Administración Latinium, requiere el cumplimiento de varios requisitos mínimos, tanto de sistema operativo como de hardware, para que se ejecute de manera óptima, estos son:

Para instalar en el servidor se requiere un usuario con derechos administrativos del servidor y de los clientes, que los equipos se encuentren en Red, instalado el sistema operativo con los últimos servicios pack, y recomendable con un antivirus actualizado.

Sistema Operativo para Cliente y Servidor.

- Windows 2000 Professional o Server con Service Pack 4
- Windows 2003 Server con Service Pack 1
- Windows 2008 Server
- Windows Vista con Service Pack 1
- Windows 7

Hardware para Cliente.

- Procesador: Intel Core Duo de 2 GHz de velocidad o superior o su equivalente.
- Monitor: resolución de 1024 x 768 o superior
- Mouse: de 2 botones
- RAM: 2 GB de memoria mínimo o superior
- Tarjeta de Red: de 100 Mb y conexión al servidor.
- Disco duro: espacio libre en disco 20 GB.

Hardware para Servidor.

- Procesador: Intel Core 2 Duo, de 2 GHz de velocidad o superior o su equivalente.
- Monitor: resolución de 1024 x 768 o superior
- Mouse: de 2 botones
- RAM: 3 GB mínimo, o superior.
- Tarjeta de Red: de 100 Mb o superior.
- Disco duro: Espacio Libre en disco 30 GB.

Software Adicional.

- Programa para descomprimir archivos: WinRar o WinZip

Opcionalmente ELIXISOFTWARE COMERCIALIZADORA S. A. podrá instalar el programa WinRar.

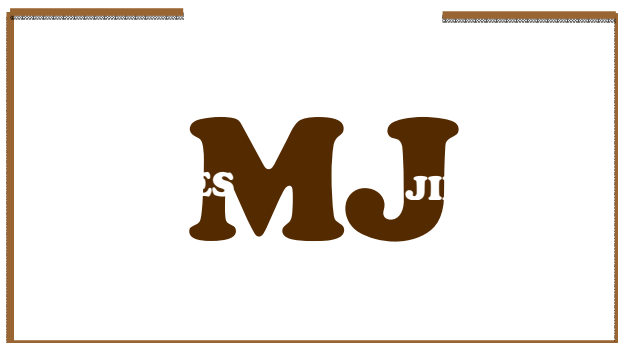
En caso de desear asistencia remota se instalará un programa de asistencia remota, el cual una vez que el Cliente lo activa desde su empresa, permite que un técnico de ELIXISOFTWARE COMERCIALIZADORA S. A. se conecte a éste para proporcionar asistencia remota. ELIXISOFTWARE COMERCIALIZADORA S. A. ha investigado en internet sobre debilidades de este software y no ha encontrado reportes en este sentido, por lo que consideramos que es un software seguro, en todo caso es decisión de la empresa el decidir si se instala este programa.

PLATAFORMA

Las bases de datos es **SQL EXPRESS** y plataforma de desarrollo **VISUAL ESTUDIO PUNTO NET** y el idioma en **C #**

Amazonas N41-56 e Isla Floreana - Edificio Amazonas Norte of. 101B
Tlfs.: 244 5435 / 244 5436 / 245 0629 / 227 7733 / 243 2934 / 2445 435 / 292 2973 / 292 3603
Página Web: www.elixir.ec Correo: elixirsoftware@yahoo.com
Quito - Ecuador

ANEXO 6



Señores: CÉSAR MARTÍNEZ

Fecha: Quito 2 de julio de 2012

Atención:

Teléfono: 2549589

Sírvase encontrar en la siguiente proforma la información requerida

Cantidad	DETALLES	Valor Unitario	Valor Total
10	Stand de oficina	\$150,00	\$1.500,00
10	Sillas de escritorio	\$50,00	\$500,00
10	Archivador aéreo	\$100,00	\$1.000,00
1	Sillones de dos puestos	\$150,00	\$150,00
2	Estantería de bodega	\$180,00	\$360,00
SUBTOTAL			\$3510,00
DESCUENTO			
12% IVA			
TOTAL			\$3510,00

Nota: nuestros precios no incluyen IVA

ANEXO 7

Quitumbe Ñan S33 Oe3F y Quipus
Tlfs.: 273 6390 / 083725616 /087616205
Quito – Ecuador



Motivación trabajo en equipo e inteligencia emocional - Seminario – PRESENCIAL

Duración: 24 horas
Horario: L - J 18h00 a 21h00
Instructor: **Ing. Carlos Lasso Sánchez**
Programa: **Seminario**
Dirección: **AV. TOLEDO Y MADRID**
Teléfono: **2229163 extensión 143 - 138**
Mail: **Nancy: nfarias@cec-epn.edu.ec**

Estrategias y técnicas de ventas -
Seminario - PRESENCIAL

Inversión \$ 190

Estrategia de servicios y atención al cliente - SEMINARIO – PRESENCIAL

Duración: 24 horas
Horario: L a J 18h00 a 21h00
Instructor: **Ing. Carlos Lasso Sánchez**
Dirección: **AV. TOLEDO Y MADRID**
Programa: **Seminario**
Teléfono: **2906584 extensión 143 - 138**
Mail: **Nancy: nfarias@cec-epn.edu.ec**

[Estrategia de servicios y atención al cliente - SEMINARIO - PRESENCIAL](#)

Inversión \$ 280

Pagos On-line

El CEC de la Politécnica Nacional, ofrece para su comodidad entre otros, el sistema de pago ON LINE. Este se lleva a cabo a través del procesamiento de su tarjeta de crédito para el pago del curso a su elección utilizando PayPal, sistema completamente seguro con un proceso inmediato de su pago.

IMPORTANTE: PARA CURSOS PRESENCIALES FAVOR CONFIRMAR TELEFÓNICAMENTE LA EXISTENCIA DE CUPOS ANTES DE PAGAR VÍA PAY-PAL. NO HABRÁN DEVOLUCIONES



Si es una Empresa y requiere inscribir a sus colaboradores a alguno de nuestros cursos, por favor llenar sus datos en el Formulario de Inscripción Empresarial, llenar los datos solicitados para cada participante y elegir su forma de pago.



Si es una persona natural, y desea tomar alguno de nuestros cursos publicados, por favor llenar sus datos en el Formulario de Inscripción Personal y elegir su forma de pago.

Estaremos gustoso de atender sus inscripciones. De requerir algún soporte, por favor enviar sus comentarios a informacion@cec-epn.edu.ec

Capacitación y Consultoría

Financiamiento

Pago en efectivo y cheque

Adicionalmente, todos nuestros participantes pueden cancelar el valor de los cursos en nuestras instalaciones, a través de las tarjetas de crédito Diners Club, VISA, Pacificard, American Express. Con Diners Club y Visa Banco del Pichincha ofrecemos los planes tres y seis meses sin intereses.

Si desea utilizar nuestra página Web para realizar su pago en línea, **únicamente de cursos virtuales**, se admiten las siguientes tarjetas: MasterCard, VISA, Discover, American Express.

"Los descuentos indicados no se aplicarán cuando el pago, corriente o diferido, se haga con tarjeta de crédito."

Financiamiento Individual

Para financiamiento personal el CEC-EPN acepta participantes financiados a través del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE.



ANEXO 8

Todos los Días

USD 8,00

+ IVA + BEBIDAS

TOTAL: \$ 10,30

Restaurant TORONTO

Parrillada - Cocina Caliente - Ensalada
Fiambre - Postre - Chef en Salón
Comida para Llevar

HORARIO:
12h00 a 16h00 / 19h00 a 23h00
de lunes a sábado
12h00 a 18h00
domingo

Si desea festejar su cumpleaños, matrimonio o aniversario, lo invitamos con un cubierto sin cargo.
(Presentando su cédula) - Mínimo 5 personas

Restaurant TORONTO

**Buffet - Parrillada
Cocina Libre**

Av. De los Shyris 1048 y Holanda
(frente a la Tribuna)
Telf.: 2242123 / 097186842

Av. Colón 1480 y 9 de Octubre
Telfs.: 2560100 / 088091829

Restaurant TORONTO

**Buffet - Parrillada
Cocina Libre**

Av. De los Shyris 1048 y Holanda
(frente a la Tribuna)
Telf.: 2242123 / 097186842

Av. Colón 1480 y 9 de Octubre
Telfs.: 2560100 / 088091829

**Parqueadero Calle Santa María
detrás de Super Pa-Co**

9 de Octubre

Av. Colón

Santa María

Si desea festejar su cumpleaños, matrimonio o aniversario, lo invitamos con un cubierto sin cargo. (Presentando su cédula)

Mínimo 5 personas

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Andersen,A. (1999).Diccionario de Economía y Negocios. (p.289).España.
- ✓ Besley, S y Brigham Eugene. (2001) Fundamentos de administración financiera editorial McGraw - Hill.
- ✓ Instituto Politécnico Nacional. (2002). Metodología para el análisis FODA. Dirección de Planeación y organización. México.
- ✓ Gómez.LEntrepreneur elementos de la visión
- ✓ Gudiño, E, contabilidad 2000, Bogota - Colombia, 1992, editorial McGraw - Hill.
- ✓ Kaplan, R y Norton, David. (2000) El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- ✓ Jara, Ramiro. Investigación Científica. Ecuador
- ✓ Taylor,B y Harrison, John. (1991) Planificación Estratégica Exitosa. Colombia: Legis Editores.
- ✓ Superintendencia de Compañías. <http://www.supercias.gov.ec>. Planificación estratégica
- ✓ <http://www.los recursos humanos.com/contenidos/294-la cultura corporativa>
- ✓ http://www.lulu.com/items/volume_51/776000/776434/1/preview/BSCprev
- ✓ <http://www.monografías.com/investigación/método>
- ✓ <http://www.mundodescargas.com>
- ✓ <http://www.monografías.com>
- ✓ <http://www.slideshare.net/vianel/balanced-scorecard-211637>
- ✓ www.wikipedia.org.
- ✓ <http://www.wilkipedia.org/wiki/Administración>
- ✓ http://www.wilkipedia.org/wiki/Administración_de_Empresas
- ✓ [http://www.wilkipedia.org/wiki/Administración_Balanced Scorecard](http://www.wilkipedia.org/wiki/Administración_Balanced_Scorecard)
- ✓ http://www.wilkipedia.org/wiki/Peter_Ducker

- ✓ **Ley de Régimen Tributario Interno** (Reformada Según Ley Reformatoria Para La Equidad Tributaria Del Ecuador publicada en RO. 242 de 29 de diciembre de 2007), en el Título Segundo hace referencia al:-
- ✓ **Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.** Se encuentra vigente por Decreto Ejecutivo 430, publicado en el Registro Oficial Suplemento 247 de 30 de julio de 2010,
- ✓ **CODIGO TRIBUTARIO**

- ✓ **Reglamento para la Aplicación de La Ley De Régimen Tributario y la Ley de Régimen Tributario Interno** (Reformada Según Ley Reformatoria Para La Equidad Tributaria Del Ecuador publicada en RO. 242 de 29 de diciembre de 2007)

